

00421
11



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA CERTIFICACIÓN LABORAL EN LA
INDUSTRIA HOTELERA MEXICANA, EJE
ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES
PRESENTA:**

NAYELLI CABADA HUERTA



**ASESORA:
MTRA. LAURA PALOMARES E.**

MÉXICO, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

...20 a la Dirección General de Biblio:
...M a difundir en formato electrónico e m
...terido de mi trabajo recep.

NOMBRE: Ignacio Cabada

FECHA: Mayo 2005

FIRMA: [Signature]

**LA CERTIFICACIÓN LABORAL EN LA
INDUSTRIA HOTELERA MEXICANA, EJE
ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD
INTERNACIONAL**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	I
CAPÍTULO UNO.	
Contribución Económica de la Actividad Turística.	
1.1. El turismo y su importancia económica.	1
1.1.1. Definiciones de turismo.	1
1.1.2. Importancia económica de la actividad turística.	4
1.2. Desarrollo histórico de la actividad turística.	11
1.3. La hotelería como pilar de la industria del turismo.	28
1.3.1. Crecimiento de la oferta hotelera en nuestro país.	28
1.3.2. Cadenas hoteleras instaladas en México.	34
CAPÍTULO DOS.	
El Control Total de Calidad.	
2.1 Origen y evolución del control total de calidad.	46
2.2 ¿Qué es el control total de calidad?.	50
2.2.1. Control de calidad.	50
2.2.2. Control total de calidad.	51
2.3 La garantía de calidad.	61
2.3.1. Desarrollo histórico de la garantía de calidad.	62
2.3.2. ¿Cómo manejar las quejas por productos defectuosos?.	66
2.4 Características del control total de calidad.	67

CAPÍTULO TRES.

Actividades de Promoción de Calidad en México.

3.1. El Premio Nacional de Calidad.	77
3.1.1. El Modelo de Dirección por Calidad 1996-1999.	78
3.1.2. Proceso de evaluación.	80
3.1.3. Principios y valores.	81
3.2. Dirección General de Normas.	83
3.3. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).	85

CAPÍTULO CUATRO.

Grupo Posadas. Caso Piloto del CONOCER.

4.1. Origen y desarrollo de Grupo Posadas.	96
4.1.1. Fundación.	96
4.1.2. Etapas de crecimiento.	98
4.1.3. Cadenas hoteleras.	100
4.2. Estructura organizacional.	107
4.2.1. Estructura del corporativo.	108
4.2.2. Estructura de los hoteles.	111
4.3. Estrategias competitivas.	118
4.3.1. Orientación al mercado.	118
4.3.2. Sistemas de reservaciones.	120
4.3.3. Estrategia comercial.	121
4.3.4. Estrategia de expansión al exterior.	124
4.3.5. Incursión en el mercado de valores.	124
4.3.6. Caso piloto del CONOCER.	125

CONCLUSIONES.	131
----------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.	133
-------------------------------------	------------

ANEXOS.	139
----------------	------------

INTRODUCCION

PAGINACION DISCONTINUA

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la evolución de la actividad turística, ésta ha sido considerada por los actores de la sociedad internacional como un instrumento auxiliar eficaz en el crecimiento económico de los países, principalmente en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo.

Los argumentos que dan sustento a lo anterior, se basan en la contribución de dicha actividad a la economía de un país determinado, observable en la balanza de pagos nacional, en la creación de empleos, la atracción de inversiones y los efectos multiplicadores del ingreso turístico, entre otros.

Resulta obvio, que los efectos del turismo en la economía varían de un país a otro y de una región a otra; el grado en que esta actividad sea un instrumento eficaz de desarrollo depende de las características del país, las metas que se fijan de acuerdo a dichas características, y la capacidad para alcanzar tales metas.

En el primer capítulo del presente trabajo, se expone la importancia económica que tiene la actividad turística, así como su desarrollo histórico (en el ámbito internacional y nacional), que nos sirven de argumento para justificar la urgencia de que México mantenga esta industria a la vanguardia, frente a una cada vez mayor competencia internacional.

Asimismo, considerando a la hotelería como parte fundamental del turismo, se incluye un apartado sobre su evolución en nuestro país; así como los conceptos de las cadenas hoteleras instaladas en México, que nos permite tener una noción de las tendencias actuales dentro del ramo.

Las tendencias mundiales de globalización demandan en la actualidad una mayor calidad en los productos y servicios, por esta razón, aquéllas empresas que pretendan sostener exitosamente su presencia en el mercado internacional, deberán incorporar a sus procesos, sistemas que les permitan incrementar sus niveles competitivos ante un panorama cada vez más complejo.

En la actualidad, se observan diversos métodos que tienen el objetivo de implementar en los procesos productivos, ya se trate de bienes o de servicios, los niveles de calidad demandados por los mercados mundiales. Dentro de ellos, se encuentra el modelo japonés de Control Total de Calidad, que consiste en una

Introducción

revolución en el pensamiento gerencial que busca el logro de "un conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, a fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico"¹.

En el segundo capítulo hemos realizado un breve análisis de este método, debido a que ha sido precisamente éste el más popular en el ámbito internacional, adaptado en diversos países de occidente.

Por razones obvias, nuestro interés se ha centrado en las acciones que se realizan en la empresa mexicana con fines de incrementar sus niveles competitivos; por ello, en el tercer capítulo se describen las actividades de promoción de control de calidad que se realizan en nuestro país.

Entre ellas, encontramos el Consejo de Normalización y Certificación Laboral (CONOCER) que, es un "organismo integrado por representantes de los sectores privado, social y público, cuyas acciones se enmarcan en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, el cual responde a la creciente necesidad que plantean la globalización de los mercados, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y el cambio tecnológico de recursos humanos con mayor calidad, flexibilidad y capacidad de adaptación"².

Por último, en la búsqueda de una empresa hotelera nacional, que ponga en práctica una estrategia que le permita incrementar sus niveles competitivos, mediante un método enfocado a implementar la calidad en sus servicios, en el capítulo cuarto se presenta a Grupo Posadas, Cadena Hotelera Mexicana que nace en 1967; con sus dos marcas propias, Fiesta Americana y Fiesta Inn, suma 36 hoteles dentro de la República Mexicana, con los que atiende el 20% del mercado nacional.

Además, esta empresa ha trascendido las fronteras, contando con tres hoteles Fiesta Inn ubicados en Belice, Venezuela y el sur de Estados Unidos, donde también tiene la operación de cinco hoteles de importantes cadenas.

Sumado a ello, el 1° de mayo de 1998, Grupo Posadas anuncia oficialmente que ha firmado el Acuerdo de Adquisición de la cadena hotelera Caesar Park. La inversión

¹ Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad. Ingeniería y Administración. Ed. C.E.C.S.A. 1972. p. 24.

² Página en el internet del Consejo de Normalización y Competencia Laboral (CONOCER).

Introducción

consiste en siete hoteles más y la propiedad de la marca para América Latina y el Caribe.

Así, la empresa continúa con sus planes de crecimiento, alcanzando la cifra de 51 hoteles y más de once mil habitaciones, que la llevan a ser la compañía hotelera más grande en América Latina, con operaciones activas en 6 países.

En su búsqueda por incrementar la calidad en los servicios prestados, y con ello, alcanzar los niveles competitivos que le permitan mantenerse exitosamente dentro de la preferencia de los viajeros internacionales, Grupo Posadas ha formado un acuerdo con el Consejo de Normalización y Certificación Laboral (CONOCER), el cual tiene como propósito general, el desarrollar una experiencia piloto que le permita capacitar y evaluar a su personal con base en los criterios de competencia laboral, donde los resultados que se obtengan serán difundidos en todo el sector hotelero.

CAPÍTULO UNO

CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

1.1 EL TURISMO Y SU IMPORTANCIA ECONÓMICA

1.1.1 DEFINICIONES DE TURISMO

En el transcurso del desarrollo de la actividad turística han surgido diversas interpretaciones respecto a ésta. Los mercantilistas, sin tomar en consideración las consecuencias positivas o negativas que se derivan del turismo, lo definen como una sucesión de transacciones comerciales y económicas. Para otros, hablar de turismo es mencionar una industria, basándose en la presencia de un producto sujeto a la oferta y la demanda, dentro de lo que conocemos como mercado turístico; y hay también quienes para fines de control y estadística, lo clasifican como un simple movimiento migratorio.

En 1911, el austriaco Herman von Schullern zu Schratzenhofen define al turismo como "el concepto que comprende todos los procesos, especialmente los económicos, que se manifiestan en la afluencia, permanencia y regreso del turista hacia, en y fuera, de un determinado municipio, estado o país"³.

Para Morgenroth, "el turismo es el tráfico de personas que se alejan temporalmente de su lugar fijo de residencia, para detenerse en otro sitio con objeto de satisfacer sus necesidades vitales y de cultura, o para llevar a cabo deseos de diversa índole, únicamente como consumidores de bienes económicos y culturales"⁴.

En 1930, Josef Stradner define al turismo como "el tráfico de viajeros de lujo. (Aquellos que *motu proprio* se detienen en un sitio, fuera de su lugar fijo de residencia, y con su presencia en ese país no persiguen ningún propósito económico sino sólo buscan la satisfacción de una necesidad de lujo)"⁵.

Seis años más tarde, el inglés A.J. Norwall explica que "turista es la persona que entra en un país extranjero con una finalidad completamente diferente a la de fijar su residencia en él, o a la de trabajar ahí regularmente, y que gasta en este país, de residencia temporal, dinero que ha ganado en otra parte"⁶.

En 1942, los profesores suizos Hunziker y Krapf definen: "Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de

3 De la Torre Padilla, Oscar. El Turismo. Fenómeno Social. Ed. Fondo de Cultura Económica 1980 p 16

4 Idem

5 Ibidem p. 17.

6 Idem

personas, fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa⁷.

La Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (actualmente Organización Mundial de Turismo), en la edición de 1967 del Curso de Estudios Turísticos, publica la siguiente definición: "Es la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios o profesionales"⁸.

Con base en las definiciones anteriores, Oscar de la Torre deduce que: "El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural"⁹.

Se considera, que es esta última la definición más completa ya que, el concepto de turismo además de estar constituido por el conjunto de turistas, abarca los fenómenos y las relaciones que los individuos producen como consecuencia de sus viajes. Por esta razón se puede afirmar que turismo es, también, "todo el equipo receptor de hoteles, agencias de viajes, transportes, espectáculos, guías, intérpretes, etc., que el núcleo (receptor) debe habilitar para atender a las corrientes turísticas que invaden y que no promovería si no las recibiera. Turismo son las organizaciones privadas o públicas que sirven para fomentar la infraestructura y la expansión de los servicios; las campañas de propaganda que hay que definir, ejecutar y difundir; la creación de oficinas de información; la creación de escuelas para la enseñanza del turismo; el estudio del turismo para deducir las líneas generales de la política a seguir y la promoción del turismo social"¹⁰.

En esta misma línea, encontramos la definición a la que se llega en el Congreso Internacional de Sociología celebrado en México en 1965: "El turismo es el conjunto de interacciones humanas, como transporte, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes

7 Idem

8 Citado por Oscar de la Torre op. cit. p. 18.

9 Ibidem p. 19

10 López Rosado, Diego. El Turismo. El Perfil de México en 1980 Ed. Siglo XXI 1971 p. 171

núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones"¹¹.

¹¹ Jiménez, Alfonso Turismo, Estructura y Desarrollo, 1992, Ed McGraw-Hill, p. 461.

1.1.2 IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

La actividad turística, vista como una industria generadora de divisas, contribuye a sostener el crecimiento económico¹² del país que la practica. "En los países en vías de desarrollo, ha sido frecuente argumentar que la transformación de una economía de agricultura tradicional a una economía industrial se requiere para la modernización y el desarrollo económico. Tal transformación exigirla grandes cantidades de capital e ingreso extranjeros o préstamos; sin embargo, muchos países en vías de desarrollo tienen una importante función histórica de exportación de productos primarios, y la exportación de éstos ha sido insuficiente para enfrentar los requerimientos financieros de la transformación económica propuesta. Esto ha alentado a los gobiernos de los países en desarrollo a ver al turismo como un medio de adquisición de recursos financieros que se requieren para la industrialización. Asimismo, a un nivel más local, el turismo se ha visto como un medio para introducir un nuevo crecimiento en las economías rurales en declive de los países en vías de desarrollo"¹³.

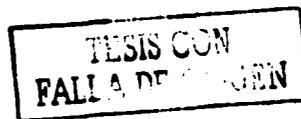
El grado en que esta actividad sea un instrumento eficaz de desarrollo depende de las características del país, las metas que se fijen de acuerdo a dichas características, y la capacidad para alcanzar tales metas. La industria del turismo requiere, como cualquier otra, de una planeación compleja y organización para que todo su potencial se realice.

Alister Mathieson y Geoffrey Wall nos explican que la preparación de un país para competir en forma integral depende en mucho de las siguientes condiciones:

- La existencia de una institución especializada y experimentada, que formule y conduzca la política de desarrollo de la actividad turística; misma que, en nuestro país, está constituida por la Secretaría de Turismo.
- La mezcla, calidad y precios de las facilidades y servicios que se ofrecen.

¹² "Normalmente significa desarrollo económico, aunque en un sentido más específico puede emplearse para describir la evidencia exterior del proceso del desarrollo económico. El crecimiento es, por lo tanto, mensurable y objetivo. describe la expansión de la fuerza de trabajo, del capital, del volumen del comercio y del consumo; el desarrollo económico puede utilizarse para describir los determinantes subyacentes del crecimiento económico, como por ejemplo los cambios en las actitudes y las instituciones" (Seldon, Arthur, F. G. Pennance Diccionario de Economía Ed. Athambra Mexicana, S.A. 1980 p. 166)

¹³ Mathieson, Alister, Geoffrey Wall Turismo Repercusiones Económicas, Fiscales y Sociales Ed. Trillas 1990 p. 59



- La ubicación geográfica del área de destino en relación con las principales regiones generadoras de turismo, y la habilidad de estos destinos de capitalizar las ventajas para el bienestar de la localidad o para mejorar las desventajas de la misma. Estos dos puntos se complementan si consideramos que, muchos de los países receptores de turismo se encuentran a grandes distancias de los generadores del mismo (Estados Unidos y Europa). En este sentido, se considera de vital importancia que los países, en especial el nuestro, vendan sus productos turísticos a precios competitivos, los cuales deben ser suficientemente atractivos para facilitar la preferencia sobre los otros centros que se encuentren en condiciones similares. Aunado a ello, la calidad involucrada en los servicios brindados deberá provocar un impacto positivo al visitante, incrementando así la competitividad y el valor del centro turístico.
- La naturaleza y origen de la inversión financiera es tan importante como la cantidad. Aunque la inversión extranjera (traducida en cadenas hoteleras internacionales, negocios de contratación de automóviles, operadores de viajes, cadenas de alimentos, etc.) remueve la demanda de capital del país anfitrión y permite la redistribución de capital local a otras formas de inversión, es cuestionable la medida en que contribuye a las ganancias locales.

La gran mayoría de los estudios realizados sobre los beneficios económicos que el turismo trae consigo, revelan que éstos son:

- La contribución del turismo en las ganancias de intercambio exterior y la balanza de pagos.
- La generación de ingresos.
- La generación de empleo.
- El mejoramiento de las estructuras económicas.
- El estímulo de la actividad empresarial.

CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO EN LA BALANZA DE PAGOS

La contribución de cualquier actividad económica en la balanza de pagos¹⁴ nacional, consiste en la venta de flujo de moneda a los residentes de ultramar, y los efectos secundarios y terciarios de esa actividad.

Los efectos del turismo en la balanza de pagos constan de dos componentes:

- Los efectos del turismo dentro del propio país, incluidos los propios residentes y los visitantes de ultramar.
- Los efectos del turismo internacional, por ejemplo: las actividades turísticas de los residentes que acontecen fuera de su país de origen.

A fin de que se pueda determinar el papel que desempeñan las ganancias extranjeras, por concepto de turismo, en la cuenta corriente de la balanza de pagos, es importante conocer también los efectos de los viajes de los nacionales más allá de sus fronteras, es decir, si el dinero que sale del país es mayor que el traído por el turismo internacional.

En algunos países, las ganancias derivadas de los turistas extranjeros pueden ser bajas y los viajes realizados por los residentes de esa nación hacia el exterior, resultar una considerable fuga en la balanza de pagos. Los costos por servicio tanto a viajeros foráneos como locales pueden ser tan grandes y el componente importado tan extenso, que las ganancias provenientes de los extranjeros resulten insuficientes para compensar los altos costos.

Los autores Mathieson y Wall citan la clasificación, que Airey hace en 1978, de los efectos del turismo en la balanza de pagos, en tres categorías:

- **Primarios.** Son los gastos que realiza el visitante foráneo en el país anfitrión, así como los efectuados por los residentes de dicho país en el extranjero. Los efectos primarios, como gastos en alojamiento, diversión, compras o transportación, se registran y reportan por separado, haciendo que su medición sea relativamente fácil.
- **Secundarios.** Son los gastos turísticos directos como: compra de bienes para el abastecimiento de establecimientos hoteleros, restaurantes o líneas aéreas, comisiones para agencias de viajes, salarios a tripulaciones y empleados, etc.

- Terciarios. Son aquellos flujos de moneda no iniciados por un gasto turístico directo, como mercancías importadas (ropa y artículos comprados por los residentes del país de origen al momento de preparar su viaje) y las oportunidades de inversión por la actividad misma, que puede estimular a las compañías del país de origen a exportar productos específicos a aquellos generadores de corrientes de viajeros, y a importar otros.

Los efectos secundarios y terciarios no se registran en forma separada, haciendo más difícil su medición.

GENERACIÓN DE INGRESOS

La industria turística está compuesta por un grupo heterogéneo de establecimientos que la proveen de mercancías y servicios. Algunos de estos negocios dependen totalmente del gasto turístico, mientras que para otros dedicados a satisfacer las demandas de los residentes locales, este gasto forma sólo una proporción de sus ingresos. De cualquier manera, diversos sectores de la economía se ven influidos por el gasto turístico, el grado en que éste repercute en mayor o menor medida dependerá de su distribución y las fugas en la economía.

Los gastos del turista en un destino crean nuevos ingresos y rendimientos en la región, los cuales producen gastos e ingresos posteriores; a esto se le conoce como efecto multiplicador¹⁵.

El multiplicador turístico se puede definir como, "el número por el cual el gasto turístico inicial se debe multiplicar para obtener el total acumulativo del efecto de ingresos para un período específico"¹⁶.

El alcance del multiplicador turístico varía de país a país y de región a región, dependiendo de la naturaleza de la base económica. La cantidad de mercancías y servicios importados que se ofrezcan al turista, la inclinación de los residentes a

¹⁴ "La balanza de pagos de cualquier país puede definirse como el registro sistemático de las transacciones comerciales realizadas, entre los residentes de un país frente al resto del mundo, en un período determinado normalmente en un año". (Critz W., Arturo. Introducción al Comercio Exterior de México. Ed. Nuestro Tiempo 1993 p. 48.)

¹⁵ Mathieson y Wall nos ilustran este efecto con el siguiente ejemplo hipotético: "Los turistas gastan dinero para llenar con gasolina los tanques de sus automóviles. El operador de la estación gasolinera debe pagar por el abastecimiento de gasolina que es traído del exterior de la región, de modo que algo del dinero se fuga de la región. Si se ignoran los gastos de operación, el excedente de los gastos turísticos iniciales es un ingreso para el propietario de la estación de gasolina. Este, de hecho, compra alimentos de la tienda local. Nuevamente, algo de dinero se fuga para pagar el producto importado, pero algo queda para el propietario de la tienda. Tanto como exista una demanda por mercancías y servicios producidos en la localidad, cada gasto sucesivo completo generará un nuevo ingreso. El proceso de gasto continuo seguirá hasta que todo el dinero se haya fugado, por lo tanto el gasto continuo de ingresos crea ingresos adicionales." (Ver Mathieson, Alister, Geoffrey Wall, op. cit., p. 87.)

¹⁶ Ídem



consumir estos mismos y su tendencia de ahorrar, representan gran importancia en el coeficiente multiplicador. Mientras más débil sea la base económica, menos autosuficiente será la región, por lo que la tendencia que presente a importar será más alta, elevando la fuga de capital hacia el exterior y produciendo un multiplicador bajo.

En este renglón, resulta importante mencionar que los factores que determinan la dirección y magnitud de los flujos de moneda hacen la diferencia entre las ganancias totales y las ganancias netas provenientes del exterior. Dichos factores incluyen:

- La tendencia a importar del país exportador de turismo. Esta tendencia consiste en la proporción de cada unidad de gasto turístico que se transfiere a otra área para la compra de mercancías o servicios y representa la posibilidad de fugas. Las importaciones pueden ser directas (adquisición de mercancías y servicios consumidos inmediatamente por el turista o usados en el sector) e indirectas (adquisición de materias primas, mercancías manufacturadas y servicios para productores domésticos que proveen mercancías y servicios al sector). El volumen de éstas dependerá de la demanda para que dichas mercancías y servicios se proporcionen domésticamente.
- La mano de obra expatriada. Esta situación se ha tratado de resolver empleando mano de obra semiespecializada, o no especializada, de tal forma que los países en vías de desarrollo incorporen a la industria en cuestión trabajadores domésticos, evitando así el reflujo de moneda mediante los pagos de remesa. Sin embargo, como ya hemos mencionado y como tendremos oportunidad de comprobar a lo largo del presente trabajo, la competitividad de un centro turístico dependerá, en gran medida, de la calidad con que se brinden sus servicios; razón por la cual, resulta emergente la aplicación de programas encaminados a educar y capacitar a los empleados del sector.
- La naturaleza de la inversión de capital. El dominio de la inversión extranjera en la industria turística de un país es muy común, particularmente en aquellos que están en vías de desarrollo. Ello es el resultado de dos condiciones particulares:
 - ❖ El estímulo de la inversión extranjera en las etapas más tempranas del desarrollo turístico, debido a la necesidad de capital para impulsar la infraestructura y servicios.

- ❖ La emergencia de corporaciones multinacionales. Las tendencias internacionales de integración de las compañías turísticas extranjeras, han incrementado su poder sobre los países en vías de desarrollo, ocasionando quizá una mayor afluencia de corrientes de viajeros hacia éstos, pero recuperando una proporción considerable de los ingresos y las ganancias.

En resumen, fugas desmesuradas han contribuido al fracaso de la participación del turismo, enfocada a eliminar grandes déficits en la balanza de pagos. Por supuesto, la industria turística no está exenta de fugas, pero la existencia excesiva de éstas puede significar que, lejos de producir beneficios que auxilien a reducir los problemas de la balanza de pagos, los incremente o simplemente que sea una industria extra, carente de una intervención significativa.

GENERACIÓN DE EMPLEOS

En numerosos estudios realizados sobre las repercusiones económicas de la actividad turística, se ha llegado al acuerdo de que ésta es una fuente generadora de empleo. "Existen oportunidades de empleo en los hoteles, y los turistas que gastan su dinero fuera de esos hoteles crean oportunidades de ingresos adicionales para taxistas, tiendas de curiosidades, restaurantes, agencias de viaje y facilidades de entretenimiento. La construcción de hoteles y el mejoramiento en la calidad del transporte, las facilidades sanitarias y de abastecimiento de agua proveen empleo en el ramo de la construcción. Las crecientes demandas por alimentos podrían aumentar el número de trabajos en la agricultura"¹⁷.

Existen tres clases de empleo generado por el turismo, y son:

- Empleo Directo. Resulta de los gastos de los visitantes en las plantas turísticas, como los establecimientos hoteleros.
- Empleo Indirecto. Producido por la necesidad de abastecimiento turístico, pero no derivado directamente de los gastos del visitante.
- Empleo Inducido. Resultante de los efectos del multiplicador turístico, ya que los residentes locales gastan nuevamente el dinero que ganaron.

Sin duda alguna, esta característica del turismo es benéfica para la economía de un país, aunque es bien sabido que el empleo que se crea en niveles gerenciales y

¹⁷ Ibidem p. 103

profesionales son mínimos, pues en la mayoría de los casos estos puestos se ocupan con gente foránea.

MEJORAMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS ECONÓMICAS Y ESTIMULO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

El desarrollo de la actividad turística en un centro determinado lleva implícita la transformación de su estructura económica, esto debido a la construcción de la infraestructura básica, construcción de carreteras, mejoras en las redes de transporte local y regional, obras hidráulicas, electricidad, telefonía, agua potable, drenaje, etc..

Estas acciones permiten el impulso de actividades, tales como agricultura, artesanía, comercio, etc., que tendrán más incentivos para satisfacer las nuevas necesidades de la región, así como el comercio, que estará dirigido tanto al abastecimiento de las demandas locales, como a las de los visitantes que buscan artículos típicos de la zona.

La construcción de un aeropuerto internacional puede proveer mejoras de acceso a otras áreas para residentes locales y mercancías producidas en la localidad.

1.2 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

La actividad turística es un fenómeno que se observa desde épocas remotas, cuando por diversas razones el hombre se ve motivado a desplazarse a nuevas tierras. Tal es el caso de los viajes realizados en el mundo helénico, en el siglo VIII a.C., para participar o presenciar las competencias deportivas que tenían lugar cada cuatro años en Olimpia¹⁸.

Bajo este supuesto, Oscar de la Torre divide la historia del turismo en tres etapas: La primera denominada de "turismo incipiente o elitista", cubre hasta mediados del siglo XIX, en ella su práctica se reduce a las minorías de mayores recursos económicos. La segunda, "turismo de transición", es en la que se da inicio a la popularización de esta actividad, y comprende hasta la primera mitad del siglo XX. Y finalmente, "turismo en desarrollo o masivo", que comienza a partir de la segunda mitad de este siglo y prosigue hasta nuestros días, en la cual las mayorías tienen acceso a su práctica.

Está última es considerada, por Alfonso Jiménez, como etapa del turismo moderno, cuyo impulso se debe principalmente al desarrollo del transporte aéreo y otros avances tecnológicos de gran importancia derivados de la Segunda Guerra Mundial.

A su vez, este autor, divide la etapa del turismo moderno en cuatro periodos. En el primero de ellos (1945-1958), el posterior inmediato al término de la Segunda Guerra Mundial, el turismo es utilizado por Estados Unidos para realizar una doble función; la primera como instrumento de ayuda económica¹⁹, pues al incluirlo al Plan Marshall se fomentarían las corrientes turísticas estadounidenses hacia Europa, haciendo que esos viajes y el derrame de dólares consecuente, redujera el volumen de los préstamos a los países en reconstrucción.

La segunda, como un instrumento ideológico de política internacional para enfrentar la concepción del mundo comunista. Surge entonces, el concepto internacional o transnacional de algunos de los agentes que intervienen en el proceso funcional del turismo, principalmente, el caso de los hoteles. Así, bajo el argumento de crear un cordón sanitario donde se instale una ventana a través de la cual se muestren los beneficios del mundo capitalista, el gobierno estadounidense dirige sus esfuerzos,

¹⁸ Ver De la Torre, Oscar op. cit. p. 12.

durante la Guerra Fría, al apoyo de la expansión de las cadenas internacionales de hoteles.

Mientras tanto, en México comienzan a surgir manifestaciones gubernamentales relacionadas con el deseo de que el turismo sirva, explícitamente, como instrumento económico auxiliar al desarrollo industrial del país; ya que al término de la guerra, en Estados Unidos se inicia el proceso de normalización de la economía y con ello comienza a desplazar los productos mexicanos en el exterior, iniciándose en nuestro país un periodo de inversión extranjera, en el sector secundario principalmente, que tendería a sustituir a la industria nacional.

Es en este momento, cuando se encuentra el primer gran argumento para el apoyo y fomento del turismo en México. Dada la precaria situación de la industria nacional y la necesidad de realizar crecientes volúmenes de importación de bienes de capital y de otros insumos necesarios para la industrialización, el presidente Miguel Alemán, afirmando que el turismo constituye uno de los renglones de ingresos más cuantiosos de la balanza de pagos²⁰, ve en él la fuente de financiamiento que equilibraría la salida de las divisas con las que se adquirirían dichos medios.

Bajo esta concepción, las acciones concretas durante su periodo se orientan a construir la infraestructura terrestre que permitiera el acceso de la corriente más amplia de viajeros, la proveniente del país del norte.

Durante el periodo de Ruiz Cortinez, además de continuar con esa política, surge la inquietud de fortalecer el turismo nacional, aunque en realidad no se llevan a cabo medidas prácticas y efectivas para concretarlo y la situación socioeconómica del país tampoco ofrece el marco apropiado para ello.

En este primer periodo, el desarrollo de la hotelería nacional se encuentra en sus inicios y la internacional instalada en México resulta más importante, entre otras razones, por la necesidad de ofrecer instalaciones adecuadas al viajero internacional.

En cuanto al transporte aéreo, se dan los primeros pasos para convertirlo en uno de los más importantes para la comunicación del territorio nacional, e incluso se inauguran rutas a diferentes países de América y Europa. Sin embargo, las líneas aéreas nacionales se ven incapacitadas para cubrir dichas rutas, siendo las líneas

19 La utilización del turismo como instrumento de ayuda económica, se pone en práctica en la declaración de intenciones después de la Primera Guerra Mundial. El Plan Poincaré de Recuperación Económica incluye al turismo como parte integrante de esa ayuda. (Ver Jiménez, Alfonso op. cit. p. 26)

aéreas extranjeras quienes se beneficiarían de la expansión, determinando las bases de la futura dependencia en el control de las corrientes de turistas extranjeros.

El segundo periodo del turismo moderno (1958-1973) se caracteriza por la introducción del jet, que con mayor alcance, seguridad y velocidad, hace que el turismo se convierta en un fenómeno que implica un desplazamiento verdaderamente masivo de personas, con lo que aumenta su alcance político y económico en el contexto de la Guerra Fría. Además, la mejoría de las condiciones socioeconómicas de los países implicados en la guerra (Europa y Japón), permite que éstos se incorporen al turismo internacional para la década de los sesenta, reforzando aún más su importancia.

En este periodo, el turismo sigue utilizándose como un instrumento de ayuda económica y de cooperación internacional, más aún, tratándose de un momento en que la confrontación Este-Oeste llega a su punto más crítico y que el deterioro de las relaciones de intercambio en el comercio exterior de los países subdesarrollados, puede llegar a radicalizar las posturas ideológicas de éstos, con la posibilidad de manifestarse a favor de intereses contrarios a los del mundo capitalista.

Sumado a lo anterior, bajo la argumentación de que el turismo es un fenómeno que fomenta y lleva implícita la interrelación y el contacto de personas, se le comienza a considerar como un vehículo de comprensión y paz internacional que puede penetrar culturalmente, junto con otros medios de comunicación masiva, en las diferentes sociedades, mostrando y reforzando los estereotipos deseables de los países industrializados y en contraposición al modelo socialista.

Al respecto, Octavio Moreno afirma que, "El turismo, en tanto que es un medio de contacto entre seres de distintas nacionalidades, que sirve para difundir valores de otros países, y ejerce a la vez el efecto demostración del sistema de vida dominante sobre el dominado, es una forma de propaganda, un vehículo de conquista y, por tanto, un factor real en las relaciones internacionales"²¹.

Paralelamente a esto, se inicia un proceso de integración vertical y horizontal de la estructura funcional del turismo internacional, propiciada básicamente por las compañías de transportación aérea, que tendería a fortalecer el control del mercado por

20 Ver McDonald E., Eugenio. Turismo Una Recapitulación. Ed. Bodoni. 1981. p. 125

21 Citado por Jiménez, Alfonso op. cit., p. 93.

parte de las grandes compañías internacionales, al convertir al turismo en un producto sujeto a ellas²².

En México, por su parte, se crea en 1959 el Departamento de Turismo, que representaría el reconocimiento de la importancia que paulatinamente adquiriría el fenómeno en nuestro país ya con un comportamiento masivo. Y al igual que en el ámbito internacional, en la concepción gubernamental del turismo se encuentra la idea de que es un medio que contribuye a la comprensión entre los pueblos y a la paz mundial.

Así lo deja ver el presidente Adolfo López Mateos cuando, en 1960 en su gira por Sudamérica, declara en Río de Janeiro: "Para México, el turismo es una de las fuentes fundamentales de ingreso de divisas; pero nosotros no lo enfocamos exclusivamente desde el punto de vista de la economía. Nos esforzamos porque el turista en México tenga una noción completa de lo que ha sido la historia de México y nuestras costumbres. Hemos procurado mejorar la calidad de lo que se ofrece al turista; le brindamos nuestros museos, nuestras exposiciones, nuestras danzas, y la expresión de lo que somos, porque estimamos que el turismo no debe fincarse en fines de explotación o de vicio, sino fundamentalmente en un concepto más elevado que crea lazos culturales y una mejor comprensión de los pueblos"²³.

Aunque inicialmente se considera al turismo sólo un instrumento económico complementario, debido a su creciente importancia se dirige la atención gubernamental a emprender acciones sistemáticas orientadas a darle un cuerpo orgánico y planificado; así se expide la segunda Ley Federal de Turismo en enero de 1961 (cuyo antecedente sería la promulgada en 1949), en la que el Ejecutivo Federal le encarga al Departamento de Turismo la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Turístico, dado a conocer en 1962.

En este plan se haría evidente la postura gubernamental de López Mateos, de ofrecer a los turistas las tradiciones y la historia de México. De esta manera, las acciones realizadas a favor de la industria turística, se observan en la infraestructura de acceso aéreo, en el apoyo que se da a la hotelería nacional a través del crédito, pero

²² Algunos ejemplos de estas integraciones lo son: la Pan Am y la Intercontinental, TWA y Hilton, en 1967 la ITT compra la cadena Sheraton, American Airlines compra la cadena hotelera Flagship, en 1970 la United compra la cadena Western, en esa misma fecha el First National City Bank posee el 20% de la sección internacional de los Ramada Inn, la Holiday Inn se vincula con la compañía Betchel-McCone, etc. (Ver Jiménez, Alfonso op. cit. p. 60)

²³ McDonald E., Eugenio op. cit. p. 147

principalmente, a la recuperación del patrimonio histórico (remodelación, reconstrucción y recuperación de los centros arquitectónicos, prehispánicos y coloniales) y su divulgación (publicidad y promoción en el exterior).

Paralelamente al crecimiento del turismo extranjero hacia México, se empieza a desarrollar el turismo nacional, principalmente el egresivo, llamando la atención por el efecto negativo que provoca en la balanza de pagos, deteriorando el beneficio del turismo receptivo. Pese a ello, no se toma ninguna medida para reducir o detener este flujo porque la coyuntura de México en la segunda mitad de la década de los sesenta (con las Olimpiadas y el Campeonato Mundial de Fútbol) no es propicia para ello; además porque medidas efectivas para retenerlo hubieran podido significar una reacción en un marco situado más allá de la actividad meramente turística.

En 1968, Gustavo Díaz Ordaz declara en Cozumel: "Hemos de poner —no solamente para lo que se refiere a Cozumel, para lo que se refiere a Quintana Roo, sino para muchos otros puntos de la República— un especial interés en el fomento y desarrollo del turismo, por dos razones fundamentales: una, que en esta tarea vamos a ayudar a muchos de nuestros hermanos mexicanos a lograr una mejor posición económica o a obtener empleo donde honestamente puedan ganar el propio sustento y el pan de sus hogares; y otra, porque el turismo es una industria que devuelve a México aceleradamente, en forma rápida, las inversiones razonables, inteligentes, que México haga para fomentarlo, y al devolverlo en bienes económicos, aparte de prestarle los servicios morales a su pueblo, contribuye en forma muy eficaz, muy importante, a mantener el equilibrio de la balanza de pagos y la cotización de nuestra moneda que es base además para mantener la estabilidad de los precios y no afectar la economía de los hogares mexicanos"²⁴.

El cambio más importante de este periodo, en cuanto a materia turística se refiere, lo constituye el papel que el Estado se adjudica como promotor del turismo hacia México. Muy acorde a la promoción realizada en el campo internacional, que subraya los beneficios económicos derivados de esta actividad, se inicia la planeación de grandes centros turísticos orientados a satisfacer la demanda extranjera y a competir en el mercado mundial. Nacen así los primeros macrodesarrollos turísticos de México: Cancún e Ixtapa.

Para el tercer periodo del turismo moderno (1973-1983), los diversos países participantes en la competencia por capturar el turismo internacional, habían creado los mecanismos y las condiciones (fiscales, crediticias, infraestructurales, etc.) que favorecerían a los grandes operadores mundiales, cuyas actividades se habían integrado aún más habiéndose extendido al interés de grandes grupos financieros y comerciales, logrando así, el control del mercado de viajes.

Sin embargo, los paquetes turísticos como producto directo de la integración de la estructura funcional del turismo internacional se ven afectados, a finales de la década de los setenta, por la liberalización de las tarifas en la ruta del Atlántico Norte, que es a su vez el reflejo de la situación en la que se ve el transporte aéreo después de la crisis del petróleo de 1973-1975. Así, en la década de los ochenta, se acentúa la lucha por el mercado de viajes de esta ruta.

Esa lucha se intensifica con la creación y aplicación de los Sistemas Computarizados de Reservaciones (SCR) por parte de las líneas aéreas principalmente, que establecen nuevas condiciones para la operación de la industria y que tienden a un mayor control de los flujos turísticos por parte de las empresas de los países desarrollados. "Aquellas empresas poseedoras de los sistemas más avanzados, pudieron posicionarse favorablemente entre los canales de distribución (agencias de viajes) y en la pantalla misma, permitiéndoles mejorar la comercialización de las rutas"²⁵.

En cuanto a la hotelería, en la década de los setenta, se observa un cambio de la forma operativa con la que participan las cadenas internacionales en los países subdesarrollados, pasando de la inversión directa a la operación de hoteles bajo la forma de contratos de administración, desplazando el riesgo y la carga financiera a los inversionistas locales con quienes celebren contratos, o en su defecto, al gobierno, que en la mayoría de los casos (por lo menos en México) había aportado una significativa porción de los recursos necesarios para el desarrollo de las instalaciones a través de los créditos hoteleros.

En la década de los ochenta, la Perestroika y el Glasnot en lo que fue la Unión Soviética, eliminarían totalmente los vestigios de la Guerra Fría, produciéndose un

²⁴ Ibidem p 157

²⁵ Jiménez, Alfonso op cit p 208

acercamiento paulatino hacia Estados Unidos; quien por su parte, promueve la política liberal en los foros más importantes del comercio y las finanzas internacionales, tales como el Banco Mundial, FMI (Fondo Monetario Internacional) y GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio); así como en la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) y la ONU (Organización de las Naciones Unidas).

Esta tendencia mundial redefine el papel del Estado en la economía, produciéndose la privatización, a escala mundial, de gran número de empresas de las distintas ramas. Asimismo, la redefinición de la geopolítica mundial, cuyo momento culminante sería la reunificación alemana, incrementa la competencia por el turismo internacional al abrir, a las corrientes de viajeros, este nuevo mercado constituido por Europa Oriental.

En la hotelería se vuelven a registrar cambios, esta vez, la venta de franquicias desplaza los contratos de administración, posicionándose como la mejor forma de vinculación al requerirse más un nombre y una imagen de reconocimiento internacional, reforzada por las nuevas formas de reservación y por la extensión en el uso de los SCR en el mundo. Cada vez más, estos procesos parecían favorecer la acción de las empresas transnacionales ya en un marco de globalización.

En México, durante el tercer periodo, se agudizan los problemas económicos derivados del modelo de desarrollo elegido. La incapacidad para desarrollar una planta industrial que sea competitiva en el mercado internacional donde, además, se deterioran continuamente los términos de intercambio, acentúa la problemática socioeconómica del país. Es así, como comienza una etapa en la que se busca el mejoramiento del sector externo de la economía nacional y donde el turismo desempeñaría un papel de fundamental importancia.

Bajo esta concepción, Luis Echeverría establece, en su primer informe de gobierno, los mecanismos que impulsarían la actividad turística: "El turismo es generador muy importante de divisas; junto con las transacciones fronterizas superó en casi 10% el valor total de nuestra exportación de mercancías. Ello explica la decisión de reforzar una infraestructura sobre la cual se construyan nuevos centros de población planificados, que permitan atender a un mayor número de turistas y crear nuevas

fuentes de empleo para los habitantes de regiones poco favorecidas, como la península de Yucatán y nuevas zonas de las costas de Guerrero y Nayarit²⁶.

La idea de que la inversión extranjera en el sector turístico es necesaria para asegurar la corriente de viajeros del exterior, hace que se instrumenten mecanismos jurídicos que la propicien en las zonas donde, hasta ese momento, se encontraban vedadas por el Artículo 27 Constitucional.

La importancia que le concede Echeverría al Turismo se refleja, también, en las acciones de orden administrativo y legal que se realizan al final de su periodo: se otorga apoyo financiero orientado a la hotelería, se aprueba la Ley Federal de Fomento al Turismo (1974), que modifica el marco de acción de las dos instituciones existentes para el apoyo en el desarrollo de esta actividad: FOGATUR e INFRATUR; se crea FONATUR que es una fusión de estas dos y, se eleva de rango al Departamento de Turismo al convertirlo, a finales de 1975, en Secretaría de Estado.

En estos momentos la actividad turística entra en estado de crisis, debido al boicot realizado por la comunidad judía estadounidense, en respuesta al voto antisionista de México en las Naciones Unidas. A pesar de la importante cantidad de recursos públicos destinados a esta actividad, se observa un descenso significativo en la corriente de viajeros. Además, el turismo egresivo crece considerablemente provocando que la balanza turística se deteriore paulatinamente y afecte a la balanza de pagos.

Este contexto se refleja en la concepción que tiene José López Portillo en relación con el turismo: "Desde 1975 ha decrecido nuestra participación en el turismo internacional. La recesión mundial, las campañas contra México, descuidos administrativos, la calidad de los servicios y los costos, contribuyeron a tal situación"²⁷. Es por ello, que en su periodo presidencial, se considera que el petróleo debe ser el principal artículo de exportación, a través del cual se obtenga la mayor parte de las divisas del país.

Sin embargo, la actividad turística no se margina de la política económica de México; por el contrario, se trata de aprovechar la promoción realizada para ampliar y diversificar la planta ya instalada, ya que los beneficios económicos que acarrea son

²⁶ McDonald E., Eugenio, op. cit. p. 198.

²⁷ Ibidem, p. 207.

requeridos para aliviar la situación que atravesaba el país, dado que la industria petrolera aún no se encontraba en posición de exportar grandes volúmenes.

En la Convención Anual de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, de 1977, declara el presidente de dicha Asociación: "Al ubicar a nuestro país en el actual período crítico, sin excluir al sector turístico, es menester que consideremos que muy pocas cosas tenemos montadas en este momento en la República, que nos puedan servir para salir rápidamente de la crisis. Y esa estructura montada y lista para funcionar a una mayor capacidad, no debe desaprovecharse. Si en algún campo hay respuesta de rápida realización y de profundidad suficiente para auxiliar en la solución de nuestros problemas, es en el turismo"²⁸.

Se pretende así, que el turismo auxilie a la recuperación mientras el sector petrolero no se encuentre en posición de aumentar su producción y los volúmenes de exportación, para sustituirlo en el papel que anteriormente se le había asignado en la obtención de divisas.

Paradójicamente, la petrolización de la economía lleva a una inflación acelerada que, aunada a la sobrevaluación de la moneda, debilita la competitividad de los centros turísticos nacionales, tanto en el ámbito interno como en el externo. Auspiciado por esa situación, el turismo egresivo mostraría un dinamismo superior al de la corriente de turismo interno.

Así, a principios de la década de los ochenta, se inicia un cambio en la política turística del país orientada hacia el mercado nacional al que, hasta el momento, se le había concedido una importancia mínima por parte de los prestadores de servicios. Esta reorientación intenta compensar la coyuntura por la que atraviesa el sector en la recepción del turismo extranjero; por otra parte se intenta aprovechar el rápido crecimiento de los viajeros nacionales que prefieren los centros turísticos del exterior, debilitando así, los beneficios económicos del turismo receptivo.

Con base en lo anterior, "en la declaración del Plan Nacional de Turismo y el Plan Global de Desarrollo, se tiene como objetivo número uno incrementar el turismo nacional, promoviendo el turismo social ("derecho al descanso creativo y recreativo del trabajador como complemento al derecho del trabajo", cuyo antecedente internacional se encuentra en la Conferencia Mundial de Turismo, auspiciada por la Organización

Mundial de Turismo y verificada en 1980, a la que asiste la Secretaría de Turismo de México) orientando el apoyo gubernamental hacia la modificación de la estructura de la oferta turística nacional, apoyo que hasta el segundo quinquenio de los años setenta estuvo dirigido básicamente a la captación del turismo internacional y nacional de altos ingresos²⁹.

A principios del cuarto periodo del turismo moderno (1983 a la fecha), nuestro país atraviesa por una crisis económica derivada, en gran parte, de la caída del precio internacional del petróleo; ya que los recursos gubernamentales provenían de las exportaciones del crudo que, a su vez, habían generado un endeudamiento externo significativo al ser considerado México, como país petrolero, un interesante sujeto de crédito para la banca internacional.

Además, se observa una tasa de inflación significativa, un déficit público sin precedentes, carencia de ahorro para financiar la inversión estatal por la contratación de créditos externos y aumento de las tasas de interés en los mercados de capitales internacionales que agravaron los problemas de la deuda externa mexicana, cuyo servicio imponía una carga excesiva al presupuesto y a la balanza de pagos, provocando el desplazamiento de recursos anteriormente destinados a la inversión productiva y a otros gastos. Aunado a esto, la reserva internacional comienza a agotarse, lo que implicaría el riesgo de suspender los pagos, cuyo efecto eliminaría la posibilidad de obtener recursos del exterior.

En este contexto, surge el marco macroeconómico que define prácticamente todas las políticas sectoriales de la economía mexicana durante la década de los ochenta. El turismo se retoma como un instrumento económico auxiliar en la solución de esa problemática.

El programa Inmediato de Reordenación Económica, cuyo propósito, solucionar los aspectos más urgentes de la crisis, expresa la argumentación siguiente: "Para algunos países (el turismo) representa la principal fuente de divisas y para otros, como el nuestro, adquiere relevancia en el desarrollo económico y social por su capacidad para captar divisas, generar empleos productivos, contribuir al desarrollo regional

²⁸ *Ibidem* p. 230.

²⁹ Jiménez, Alfonso. *op. cit.* p. 111.

equilibrado, fortalecer la identidad cultural y estimular otros sectores de la actividad económica³⁰.

El presidente Miguel de la Madrid Hurtado, en su primer informe de gobierno, se refiere al turismo en términos idénticos: "La importancia del sector turismo en el desarrollo económico y social, radica en su capacidad para captar divisas, generar empleos productivos, contribuir al desarrollo regional equilibrado, estimular a gran parte del resto de los sectores económicos y fortalecer la identidad cultural de nuestro pueblo"³¹.

Este es el concepto más claro para la promoción del turismo tanto en el sexenio de Miguel de la Madrid, como en el inicio del de Carlos Salinas de Gortari. En este último, está presente la inquietud de modernizar la planta turística para hacerla más competitiva, de acuerdo con las tendencias mundiales en este sector. "Esta actividad requiere, para generar más empleos y divisas, de la modernización del servicio y del impulso a su infraestructura. El turismo se ha convertido en una actividad cada vez más sofisticada al incorporar los avances de la técnica en la competencia mundial por el mercado"³².

Se expresa también la necesidad de capacitar a los prestadores de servicios en todos los niveles, persiguiendo el fin de brindar al visitante un trato hospitalario y calificado, que determinará la propaganda que éste haga de nuestro país en su comunidad.

Durante la mayor parte de la década de los ochenta, la posición negociadora de México frente a los acreedores obliga a una recomposición y reconsideración de criterios, que abre a México a la competencia con el exterior, planteándose el adelgazamiento y abandono paulatino del papel del Estado en la economía, muy dentro del contexto neoliberal promovido en el ámbito internacional. Esas políticas se traducirían en el ingreso de México al GATT, en la modificación del Estado como propietario de instalaciones turísticas y también como promotor de centros integrales, macro o mega; Huatulco se convertiría en el último centro donde el Estado asumirá todas las funciones de inversión y promoción del desarrollo.

30 SECTUR. Informe de Labores. 1982-1983. p. 10

31 McDonald E., Eugenio op. cit., p. 239.

32 Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal. p. 86.

A mediados de la década de los ochenta, el Gobierno Federal inicia un proceso de desincorporación de empresas e instalaciones, transfiriéndolas al sector privado. Entre las empresas vendidas se encuentran tanto hoteles y campos de golf, como las aerolíneas troncales del país: Aeroméxico y Mexicana. El esquema de la aviación nacional también se reforma para tomar el cauce de la liberalización de las operaciones, dándole relevancia al crecimiento de las aerolíneas regionales y alimentadoras, que se expanden en número y campo de acción.

Conjuntamente con el ingreso de México al GATT, que hace a muchas industrias incompetentes para enfrentar las nuevas condiciones del mercado, se inicia una ola de incorporación de inversionistas de diversos sectores en el turismo, donde supuestamente se cuenta con experiencia y condiciones para ser competitivos internacionalmente.

Así, gran número de empresas diversifican sus estrategias de desarrollo para incluir al turismo, principalmente en hotelería y algunas otras formas de alojamiento condominial como el tiempo compartido³³.

Estos hechos provocan que la oferta turística se incrementara en forma desproporcionada en algunos de los centros de playa más importantes del país, que empiezan a resentir problemas de sobreoferta.

En el contexto de la renegociación de la deuda externa se instrumenta la aplicación de swaps³⁴, con cuya operación se capta inversión extranjera para el desarrollo de los mega-centros turísticos planeados³⁵; ya con una política estatal que

33 Tal es el caso de Tunal, S.A., grupo de empresarios del sector comercial y financiero del país, que adquiere Nacional Hotelería, otro grupo similar, Dictum, obtiene Aeroméxico, SIDEK (un grupo que labora fundamentalmente en el sector siderúrgico), Grupo San Luis, propietario de minas entre otras industrias y dueño de los hoteles operados por Hyatt que, posteriormente, pondrían también en venta; Grupo Brenner-Cosío, el primero industrial y comercial y financiero e industrial el segundo, que compran a Banamex los Hoteles Camino Real y Hoteles Calinda así como una participación accionaria de Mexicana de Aviación, Grupo OSC, con intereses en el sector constructivo, que asociado a un grupo español, adquieren propiedades hoteleras en diversos lugares, Grupo Sim, vinculado con el sector comercial y de servicios, obtiene Hoteles Calinda del Grupo Cosío, Cementos Mexicanos (CEMEX), desarrolla hoteles en diferentes centros turísticos bajo la operación Marnott, entre muchos otros grupos adyacentes que, asociados o no, se han integrado al sector. (Ver Jiménez, Alfonso op. cit. p. 245.)

34 Programa de Sustitución de Deuda Pública por Inversión, se instrumenta a partir de mayo de 1986 como una de las resultantes del Convenio de Reestructuración de la Deuda Pública (cláusula 5.11), celebrada con el Fondo Monetario Internacional en 1985. Se suspende e intermite en 1989 y se reanuda en 1990.

Los swaps consisten en la compra de deuda externa mexicana denominada en divisas a la banca acreedora y por parte de un inversionista que la adquiere por debajo de su valor nominal, el gobierno federal, a su vez, entrega el equivalente al valor nominal de la cartera a la empresa mexicana a capitalizar, en pesos, con un descuento establecido inicialmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en un rango que podría ir de 0 a 25% de acuerdo con los beneficios macroeconómicos de la operación. La empresa capitalizada emitirá acciones a favor del inversionista extranjero cancelándose el equivalente al valor nominal en deuda externa. (Ver Schedler, Andreas. El Capital Extranjero en México. El Caso de la Hotelería. Ed. Soljandad 1986 p. 149.)

35 De 1986 a 1990, la inversión de swaps en turismo sumó un total de 2.861.4 millones de dólares estadounidenses, que representó el 38.8% del total de swaps en el país en esos cinco años. (Ver Jiménez, Alfonso op. cit. p. 251.)

hace hincapié en la promoción y las facilidades para ella, más que en la inversión directa, se promueve la esfera de acción privada tanto nacional como extranjera.

El nuevo papel que el Estado asume ante la economía, lleva al replanteamiento de la competencia de las diferentes dependencias gubernamentales; así, en el caso del turismo, se promulga la nueva Ley Federal de Turismo³⁶ que entraría en vigor el 7 de febrero de 1984, derogando a la anterior.

Esta Ley atribuye a la Secretaría de Turismo la adecuación de programas, así como la promoción, el fomento y la regulación del desarrollo turístico. En agosto del mismo año se aprueban los reglamentos relativos a establecimientos de hospedaje, campamentos y paradores de casas rodantes, también para las agencias de viajes y arrendadoras de autos; el de guías de turistas, el de restaurantes, bares, cafeterías y similares, se aprueban en 1988; y finalmente, en agosto de 1989 se publica el reglamento que regula las operaciones del tiempo compartido.

En esta misma línea, las disposiciones federales reducen el aparato gubernamental, desapareciendo en 1985, la Subsecretaría de Planeación y dos Direcciones Generales de la Secretaría de Turismo. Sin embargo, considerando la importancia de atraer corrientes turísticas del exterior, se crea la Dirección de Representaciones en el Extranjero (con once oficinas) y la Dirección General de Promoción Internacional, cuya tarea corría a cargo del Consejo Nacional de Turismo³⁷.

En 1989, la Secretaría de Turismo reduce algunos órganos administrativos de 18 a 13, fusionando algunos departamentos como: la Coordinación General de Delegaciones Federales, la Dirección General del Sector Paraestatal, la Dirección General de Recursos Humanos, La Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales y la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Se crean, también, Subcomisiones Sectoriales dependientes de la Comisión Intersecretaral Ejecutiva de Turismo, con el fin de lograr una mayor coordinación con dependencias oficiales. Asimismo, se instalan cinco comisiones consultivas en las actividades de marinas turísticas, arrendadoras de vehículos, agencias de viajes, guías de turistas y tiempo compartido; su función, la discusión que origine propuestas de

³⁶ La última modificación que registra esta Ley, a la fecha, tiene lugar en 1992.

³⁷ Ver Jiménez, Alfonso op. cit., p. 240.

solución para aspectos relevantes referidos a su respectiva esfera y donde participan tanto el sector público como el privado.

Se establecen las Coordinaciones de Turismo en los Estados con el objetivo de desconcentrar y descentralizar las actividades en materia de planeación y programación, así como de registro y regulación de servicios turísticos. Y finalmente, se crea la Asociación Nacional de Secretarios y Directores Estatales de Turismo, con la finalidad de coordinar las acciones entre la SECTUR y los gobiernos de los Estados y los Municipios. Esta Asociación ha sido un instrumento de capacitación y participación de los responsables en la aplicación de la política turística del país.

Siguiendo la misma línea de sus antecesores, el presidente Ernesto Zedillo expresa en el Plan Nacional de Desarrollo de su periodo, la importancia que tiene y debe alcanzar el turismo en nuestro país. Para impulsar esta actividad, el Plan propone la elaboración de un programa sectorial específico por el que se intensifique la coordinación de esfuerzos entre las instituciones públicas y también con el sector privado.

"El Programa de Desarrollo del Sector Turismo reconocerá que la actividad turística es la opción más rápida y viable de desarrollo para algunas regiones del país; que el empleo turístico es de generación rápida, cuesta menos, incorpora fuerza de trabajo joven y de ambos sexos; que nuestro país tiene ventajas relativas extraordinarias por su vecindad con grandes mercados y, sobre todo, por la singularidad de sus recursos. Este programa definirá una estrategia interinstitucional que facilite, regule y simplifique la normatividad en la materia; dispondrá lo necesario para contar con una instancia mixta de promoción a la que ocurran el gobierno y el sector privado; definirá una estrategia precisa para atraer a mayor número de visitantes de mayor nivel de gasto durante todo el año; y pondrá énfasis en un desarrollo de la actividad que le dé sustentabilidad y revalore la importancia de los recursos ecológicos y culturales hasta hoy limitadamente aprovechados en el sector turismo. El programa contendrá también un plan detallado para promover en mucho mayor medida el mercado nacional para esta actividad"³⁸.

Para llevar a la práctica los principios expuestos en el Plan, se instala el Gabinete Turístico en el que participan la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Relaciones

Exteriores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Educación Pública (que comprende los aspectos básicos de capacitación), la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, y la Secretaría de Turismo.

En este periodo presidencial, la SECTUR sufre una nueva reestructuración en la que destaca la creación de tres grandes áreas definidas, independientes y complementarias. Así, a partir del 31 de mayo de 1995 (fecha en que se publica en el Diario Oficial de la Federación dicha reestructuración), la Subsecretaría de Turismo Interno se convierte en Subsecretaría de Desarrollo Turístico, teniendo a su cargo la tarea de crear y elaborar el producto de atracción para los visitantes nacionales y extranjeros. Deberá también, analizar el comportamiento de los centros, regiones y productos turísticos para emitir recomendaciones a favor de su desarrollo, así como para evaluar su impacto social y planificar la incorporación de las comunidades donde se efectuarán los proyectos en cuestión.

La Subsecretaría de Promoción y Difusión se convierte en la Subsecretaría de Promoción Turística, que es donde recae la facultad de formular la política de promoción y mercadotecnia turística de todo el país, tomando en cuenta los objetivos, metas y estrategias que le permitirán evaluar la ejecución de la misma. En suma, esta Subsecretaría es la única responsable de la imagen e impacto de la publicidad y campañas de difusión institucional del país, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, para cuyo propósito deberá establecer convenios con dependencias gubernamentales, estatales y municipales de México.

Y por último, la creación de la Unidad de Servicios Turísticos, área que en el más amplio sentido del término, dará atención al cliente; de ahí que deberá proponer acciones de desregulación, simplificación y facilitación de trámites para la operación de establecimientos y la prestación de servicios. Coordinará también, la inscripción de los prestadores de servicios en el Registro Nacional de Turismo y la integración del Catálogo Nacional Turístico.

El último cambio que se observa en la política turística de nuestro país, tiene lugar en diciembre de 1997, cuando la LVII Legislatura de la Cámara de Diputados dictamina, en un apartado del Presupuesto de Egresos de la Federación para 1998, el cierre de las

16 delegaciones de la Secretaría de Turismo en el extranjero (8 en Estados Unidos, 4 en Europa, 2 en Canadá, una en Tokio y otra en Buenos Aires).

Esta resolución ha creado gran polémica y preocupación entre los empresarios y autoridades del sector turístico, dado el papel de significativa importancia que ésta actividad desempeña actualmente dentro de la economía nacional, constituyendo la tercera fuente de captación de divisas³⁹, calculada en más de 7,000 millones de dólares en 1996 y 14,500 millones de dólares en 1997⁴⁰, y se ubica en el 7º lugar de la clasificación internacional, en cuanto a la recepción de visitantes extranjeros.

Las representaciones en el exterior "funcionaban como auténticos instrumentos de apoyo a los empresarios del sector, tanto en la difusión, como en la comercialización y mejoramiento del producto que ofrece nuestro país... funcionaron siempre como verdaderas oficinas de inteligencia que generan informes de coyuntura turística, tan necesarios para que la industria sin chimeneas obtenga conocimientos de los mercados, y así crear ventajas competitivas entre los destinos de México a nivel mundial"⁴¹.

Esta función, realizada por las representaciones extranjeras, es fundamental en la intensificada competencia mundial para atraer al viajero extranjero, más aún al considerar que la actividad turística internacional ha registrado un crecimiento anual de 7.4% en la última década del siglo XX, genera 12% del producto global bruto, 5% de la venta de bienes, y 5% de servicios en todo el planeta. En 1997, los viajeros internacionales sumaron más de 500 millones, con una generación promedio de divisas de 450 mil millones de dólares⁴².

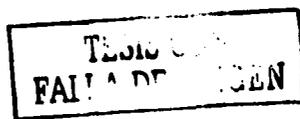
Después de la desaparición de esas 16 representaciones, los prestadores de servicios turísticos se verán obligados a realizar sus propias promociones, en gran parte, debido a que estas oficinas serán delegadas en embajadas, consulados y oficinas del Banco Nacional de Comercio Exterior que, indudablemente poseen gran capacidad en su ramo pero, en lo referente a materia turística, tendrá que pasar algún

39 Ante la reciente caída del precio internacional del petróleo, México dejará de percibir cerca de 1,500 millones de dólares por concepto de exportaciones del crudo, ello significa que la industria turística puede convertirse en el segundo captador de divisas, luego de la manufacturera, si mantiene el flujo de turistas extranjeros de internación que ha tenido los dos años anteriores (1996 y 1997) (Ver Payan, Víctor "Excelsior" Excelsior 18 de enero de 1998 p 1-T)

40 "Crecerá la Industria Turística este año" Excelsior. 17 de febrero de 1998 p 3-B

41 Martínez, Emma D. "Fue una Negociación Absurda y al Vapor: Empresanos" Excelsior 21 de diciembre de 1997 p 1-T

42 Ver Payan, Víctor "Excelsior" Excelsior. 11 de enero de 1998 p 1-T



tiempo antes de que el nuevo personal a cargo adquiriera la experiencia suficiente, para desarrollar con eficiencia las nuevas tareas que aquellas realizaban.

El actual Secretario de Turismo, Oscar Espinosa Villareal, ha propuesto la formación de Consejos Mixtos en el Extranjero, con la participación de la iniciativa privada y el Gobierno Federal, que suplan a las representaciones en cuestión.

1.3 LA HOTELERÍA COMO PILAR DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO

1.3.1 CRECIMIENTO DE LA OFERTA HOTELERA EN NUESTRO PAÍS

A principios del periodo del turismo moderno se observa en nuestro país un desarrollo incipiente de la hotelería, existiendo en 1946, 4,200 habitaciones que resultan insuficientes para cubrir las necesidades del turismo nacional e internacional. Sin embargo, debido a la atención prestada a este renglón por parte del gobierno, para el año de 1953 se contabilizan 2,425 hoteles, con 64,961 cuartos en todas las categorías, incrementándose 27% para 1958⁴³.

Para este último año, la inversión se encuentra concentrada, principalmente, en el Distrito Federal con el 32.7% de la capacidad total de hospedaje y el 27% de la inversión; en Guerrero, con el 6.6% de capacidad de hospedaje, se reúne el 11.3% de la inversión. Agregando el estado de Veracruz y el territorio de Baja California se tiene alrededor del 60% de la misma. Esta concentración se hace aún más acentuada entre los años de 1960 y 1962 en que el Distrito Federal y Guerrero captan el 44% y el 53% de la inversión hotelera nacional, respectivamente⁴⁴.

La hotelería se encuentra, esencialmente, en manos de capital extranjero que, para dicha década, aún invierte directamente en la hotelería como parte del plan de cooperación económica y de contención ideológica auspiciada por la política económica gubernamental.

En esta época aparecieron las cadenas hoteleras que vendrían a llenar un vacío en la oferta adecuada de establecimientos, necesarias para satisfacer la demanda extranjera en continuo crecimiento. Para el inicio de la década de los sesenta, se encuentran operando en México seis cadenas (Sistema Azteca de Hoteles, Nacional Hotelera o Cadena Balsa, Mexico Western International, Cadena Hilton, Cadena de Hoteles Romano y Hoteles Unidos)⁴⁵.

Dentro de este contexto surge FOGATUR⁴⁶, cuyo objetivo es auxiliar al inversionista nacional a desarrollar hoteles, "para que el mexicano pueda ser, con el

43 Ver Jiménez, Alfonso op. cit. p. 44.

44 Idem

45 Ibidem p. 45

46 FOGATUR es creado por decreto el 4 de noviembre de 1956; el 27 de marzo de 1957 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público expide las reglas de operación de la institución. Con un fondo inicial de 50 millones de pesos, se otorgan créditos por 12.7 millones de pesos en 1957 y 1958, de los cuales 80% se

tiempo, aunque sea lentamente pero de manera segura, propietario en buena proporción de esta industria⁴⁷. Bajo esta concepción, la hotelería obtiene cierto apoyo gubernamental, requerido para que el inversionista nacional pudiera expandirse posibilitando la competencia dentro de este campo con la inversión extranjera.

Aún así, para el segundo periodo del turismo moderno, en México existe una oferta de cuartos inadecuada y un predominio considerable de la hotelería extranjera en sus categorías más elevadas; sin embargo, en el tercer periodo (1973-1983) la expansión es notable, tanto por la operación de las cadenas nacionales como por la calidad y cantidad involucradas. Entre 1970 y 1980, el número de cuartos aumenta casi al doble (de 120,891 en 1970 se llegaría a 237,315 en 1980); asimismo, el número de estados que contabiliza más de 4 mil cuartos, en ese periodo, se incrementa de 9 a 18.

Sin embargo, la concentración relativa sigue prevaleciendo porque tanto en 1970 como en 1980, la participación de los 9 estados más importantes dentro de la oferta nacional de cuartos (Baja California Norte, Chihuahua, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Tamaulipas, Veracruz y Distrito Federal) representa más del 60% del total⁴⁸.

La inversión total generada por el sector hotelero alcanza la suma de 35,293.1 millones de pesos (de 1973 a 1980), de los cuales, 51.1% es crédito de FONATUR. Las condiciones en las que éste otorga el crédito también fue un factor de ese importante impulso en que se ve implicado el Estado. Es así como, al lanzarse el Programa de Alianza para la Producción en el sector turismo en 1977, se fijan como metas la construcción de 97 mil nuevos cuartos para 1982. El Estado, a su vez, tiene que solicitar créditos externos para poder cumplir con el crédito requerido para ello.

En un primer momento, las acciones del Estado se orientan básicamente a apoyar y promover las instalaciones de alojamiento en lugares como Cancún e Ixtapa, que requerían de promoción e impulso. Sin embargo, para la segunda mitad de la década de los ochenta, dicha política se vuelve más flexible y se amplían las posibilidades de otorgar apoyo crediticio a distintos lugares de la República. Esto, dentro del marco de la Alianza para la Producción, se traduce en la concertación de convenios de la Secretaría

asignan al DF, 17% a los estados de Sinaloa y Sonora y 8% a San Luis Potosí. El restante se distribuye entre Colima, Guanajuato, Coahuila, Michoacán, Oaxaca y Veracruz. (Ver Alfonso Jiménez, op. cit. p. 46)

47 Citado por Alfonso Jiménez, op. cit. p. 45.

48 Jiménez, Alfonso op. cit. p. 138.

de Turismo con operadores nacionales, lo que hace que las cadenas del país se multipliquen, ampliando su campo de operación.

Para el inicio de la década de los ochenta, son 15 el número aproximado de cadenas que operan en México (7 vinculadas con alguna cadena extranjera); figurando algunas de ellas, entre las 500 empresas más importantes de México⁴⁹.

Durante este periodo, la política de apoyo se concentra básicamente en la expansión física de la planta de hoteles y zonas de turismo. Además de las líneas de crédito hotelero, el Estado apoya con estímulos fiscales el desarrollo de zonas declaradas de interés turístico que se multiplican en distintos puntos del país, sobre todo a partir de 1978.

La hotelería ha sido uno de los agentes turísticos más beneficiados de la política de promoción que, en este sector, ha realizado el Estado. No obstante, al eliminarse las políticas de otorgamiento de crédito con tasas subsidiadas y al reducirse o eliminarse la política de promoción fiscal, se dificulta el desarrollo posterior, teniéndose que buscar nuevas alternativas de financiamiento.

El crecimiento de la oferta de los cuartos hoteleros en el país ha sido constante, aumentando casi al doble entre 1975 a 1990, al pasar de 182,000 a 333,547 cuartos, lo que significa una incorporación promedio en el periodo de 10,103 cuartos al año. De 1975 a 1980 es más rápida con 11,063 nuevos cuartos promedio incorporados al año, contra el promedio anual de 9,623 nuevos cuartos incorporados de 1980 a 1990⁵⁰.

El número de estados con una oferta de cuartos superior a 4 mil se quintuplica entre 1964 y 1990. En el primer año, sólo cinco estados llegan a esa cantidad, pero en 1990, son ya veinticinco los que tienen una oferta superior a cuatro mil habitaciones. Baja California, Distrito Federal, Guerrero, Jalisco, Quintana Roo y Veracruz contando con más de 15 mil; mientras que, Chihuahua, Guanajuato, Michoacán, Sinaloa y Tamaulipas contabilizan más de nueve mil, pero menos de quince mil cuartos⁵¹.

Del total de cuartos, aquellos que se encuentran en los centros turísticos de playa más importantes del país (Acapulco, Cancún, Cozumel, Huatulco, Ixtapa, La Paz, Loreto, Los Cabos, Manzanillo, Mazatlán, Puerto Vallarta y Veracruz), representan en

49 Posadas de México (hoy Grupo Posadas, S.A. de C.V.), ocupa, en 1978, el lugar 174 con ventas por 800 millones de pesos. (Ver Las 500 empresas más importantes de México. Expansión 1980.)

50 Ver Jiménez, Alfonso. op. cit., p. 253.

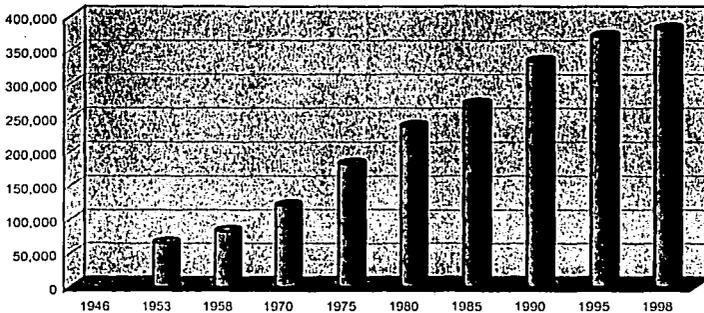
51 Idem.

1990, una quinta parte del total (21.3%), mientras que aquellos que se encuentran en los centros turísticos del interior (Distrito Federal, Guadalajara, Guanajuato, Mérida, Monterrey, Morelia, Oaxaca y Zacatecas), suman el 13.94% del total y los localizados en los centros fronterizos de mayor relevancia (Ciudad Juárez, Reynosa y Tijuana), contabilizan el 2.7% del total.

Finalmente, de 1990 a 1995, el crecimiento de la oferta alcanza la cantidad de 370,298 habitaciones, observando durante el periodo un incremento promedio anual de 7,350 cuartos. De este total, el 19.5% (72,362 cuartos) se ubican en los centros turísticos de playa más importantes (anteriormente mencionados); el 18% (66,680 cuartos) en los centros turísticos del interior, y el 1.8% (6,771 cuartos) en los centros fronterizos.

Con estas cifras podemos observar que el incremento principal se ha presentado en los centros turísticos del interior, específicamente de las ciudades de México y Monterrey. (Anexo 1)

AUMENTO DEL NUMERO DE CUARTOS EN MEXICO



Fuente: Secretaría de Turismo. Dirección General de Política Turística; y, Hecho en México 1997-1998. México y sus Empresas. Tomo II. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V. 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo que se refiere a las categorías, es más difícil su medición, entre otras cosas por la falta de conciliación de los criterios de clasificación. Entre 1977 y 1978 se acuerdan los criterios de autoclasificación que fijarían normas específicas y concretas (aunque rígidas y muy orientadas a los aspectos arquitectónicos), para el establecimiento de las categorías hoteleras.

En 1983, se fijan nuevos criterios de clasificación para incorporar a las categorías de Tres, Cuatro y Cinco estrellas, la de Gran Turismo; y, en 1986, se incluye la Categoría Especial, derivada de los problemas relacionados con la clasificación y sus criterios de evaluación.

En 1990 se hace mención a la preparación de un cuestionario que reflejara los cambios necesarios en los establecimientos de servicios turísticos, atendiendo a considerandos de instalaciones y espacios físicos, pero también a la capacitación del personal y a la atención que se presta al huésped.

En ese año, la participación de las categorías más elevadas, es decir, Categoría Especial, Gran Turismo y Cinco Estrellas, representa poco más de una décima parte del total de la oferta nacional (14.8%), mientras que las dos categorías siguientes, Tres y Cuatro Estrellas, constituyen poco más de una cuarta parte del total (26.4%); el resto (58.6%), constituido por las categorías inferiores a tres estrellas.

Para 1995, los criterios de clasificación agrupan a la Categoría Especial, Gran Turismo y Cinco Estrellas en una sola, representando ésta el 20.2% de la oferta total de cuartos, observando un aumento del 6% respecto a 1990; de igual forma, las categorías de Tres y Cuatro Estrellas incrementan su participación al constituir el 34.7% de la oferta, mientras que las categorías inferiores disminuyeron su presencia con un 45%. (Anexo 2)

El negocio de categoría alta es, con mucho, la parte más importante del flujo del sector hotelero, sus ventas anuales ascienden a 11,500 millones de pesos, lo que representa el 65% de las ventas totales; a éste le sigue el negocio de categoría media, cuyas ventas anuales ascienden a 6,200 millones de pesos (30% de las ventas totales).

Las categorías superiores son de gran importancia en la captura del turismo en los centros de playa, que a su vez, son los destinos turísticos del país que registran el índice más alto de turismo receptivo; con ello, se establece la relevancia de la operación de dichas categorías.

En nuestro país, las cadenas hoteleras internacionales han sido muy importantes para el desarrollo de la planta hotelera nacional, en tanto que han ofrecido el sustento tecnológico que permitiría generar la confianza de las instituciones financieras en la recuperación de los créditos.

También han existido aspectos negativos derivados de su influencia, como el condicionamiento de algunos criterios arquitectónicos rígidos (sobre todo en la década de los setenta aunque en los ochenta se flexibiliza, a semejanza de los que ocurría a escala internacional) o administrativos, que han debilitado el desarrollo independiente de la administración hotelera nacional. "Con algunas honrosas excepciones, la hotelería del país carece de identidad propia y es reflejo, frecuentemente mimético y extemporáneo, de las corrientes que han estado de moda en el extranjero en algún momento"⁵².

Actualmente, la infraestructura turística de nuestro país está integrada por 381,422 cuartos de hotel, más de 310 kilómetros de carreteras y 83 aeropuertos. La industria está compuesta por más de 30,000 empresas y genera más de 1.7 millones de empleos. El giro de estas empresas va desde hoteles y restaurantes, hasta líneas aéreas y agencias de viajes⁵³.

"Las compañías hoteleras se dividen en tres grandes grupos: independientes, pertenecientes a una cadena local y adscritas a grandes cadenas internacionales de las que son franquicias. Entre las marcas de hoteles más importantes que pertenecen a cadenas nacionales se encuentra Fiesta Americana, Fiesta Inn, Camino Real y Quinta Real. En hoteles de cadenas internacionales destacan los ITT Sheraton, Marriott, Hilton y Hyatt"⁵⁴.

A continuación, se esbozan brevemente, las características y conceptos de hospitalidad y servicio de éstas y otras cadenas hoteleras instaladas en nuestro país.

⁵² Jiménez, Alfonso. op. cit., p. 255.

⁵³ Ver "Hecho en México 1997-1998 México y sus Empresas". Tomo II. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V., 1998. p. 162.

⁵⁴ Idem.

1.3.2 CADENAS HOTELERAS INSTALADAS EN MÉXICO

BEST WESTERN INTERNATIONAL INC.

La cadena hotelera estadounidense, Best Western, cuya imagen la definen como de sólida calidad y servicio personalizado, cuenta con más de 3,700 hoteles alrededor del mundo, 36 de ellos localizados dentro de la República Mexicana.



Dentro de las estrategias que le proporcionan mayor competitividad, se encuentra la operación del sistema de reservaciones, propio de los Hoteles Best Western Internacional, conectado vía satélite, que le permite realizar confirmaciones de reservaciones internacionales en 30 segundos. Asimismo, cuenta con un programa que premia al viajero frecuente.

Según palabras de Hector Guzmán, Director General de Hoteles Best Western México, Centroamérica y Ecuador, la característica principal de la cadena es "ofrecer mayor valor por menor precio, esto le ha permitido ubicarse en el liderato de los hoteles de precio medio, aunque han incursionado con gran éxito en los hoteles de cinco estrellas y categoría especial"⁵⁵.

CAMINO REAL HOTELS & RESORTS

Propiedad de la banca privada nacional, la cadena hotelera Camino Real, se conforma por 15 hoteles dentro del país y uno más en El Paso, Texas (Estados Unidos).



Para Alejandro Watson, Director de Mercadotecnia del Camino Real México, los atributos que hacen que esta cadena se mantenga en los niveles de excelencia es, en gran parte, la calidad de su atención. "En términos de servicio ofrecemos la identidad de una cadena; puede haber firmas internacionales de renombre, pero no creo que haya una que represente el servicio mexicano de una mejor manera"⁵⁶.

⁵⁵ "Industria Hotelera. La redituable hospitalidad". Revista Mundo Ejecutivo. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V. Junio 1998 p. 32.
⁵⁶ Ibidem. p. 16.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta cadena combina, la administración hotelera francesa, mezclada con la americana, y el concepto de servicio a lo mexicano en cuanto a amenidades, arquitectura y gastronomía se refiere.

CHOICE HOTELS INTERNATIONAL

Empresa norteamericana que nace en 1981, con siete cadenas hoteleras: Clarion Hotels, Comfort Inns and Suites, Econo Lodge, Main Stay Suites, Quality Inns, Hotels & Suites, Rodeway Inn, y Sleep Inn.



En nuestro país se encuentran instaladas, principalmente, las cadenas Clarion y Quality (mejor conocida como Calinda).

Estas cadenas fueron diseñadas para el viajero de negocios, por lo que ofrecen todos los servicios de oficina que éste pueda requerir durante su estancia, tales como Centro de Negocios totalmente equipado con computadoras con módem, fax, fotocopiadora, entre otros. Sin embargo, pensando que el viajero puede acompañarse por su familia, se han acondicionado habitaciones (sobre todo en los principales destinos turísticos) que satisfagan las necesidades de alojamiento para éstos.

Las siete cadenas de Choice Hotels ofrecen la Garantía de Calidad que, al igual que los hoteles Hampton Inn, consiste en que el cliente quede cien por ciento satisfecho por el servicio brindado, o de lo contrario su estancia y consumo no generarán cargo alguno; sin embargo, en estas cadenas se "condiciona" el efecto de esta garantía, al pedirle al cliente un día de plazo para corregir el problema, y si aún así no se está satisfecho, entonces se cumplirá con lo prometido.

CLUB MEDITERRANÉE

Mejor conocida como Club Med, la cadena de hoteles de nacionalidad francesa, creada en 1954, cuenta con 120 villas en 31 países, once de ellas ubicadas en México.



Bajo el nombre de Club Méditerranée, surge el concepto de "todo incluido" (All Inclusive); éste, abarca la completa planificación de los gastos del viajero, desde transportación aérea, alojamiento,

alimentos y bebidas, hasta actividades recreativas, deportivas, espectáculos y centros de relajamiento.

"Dirigido a personas que son muy activas, ofrecemos una gama muy amplia de actividades deportivas y sociales, en un lugar hermoso donde se pueda estar sin preocupaciones, descansando y sin la necesidad de cargar dinero en la bolsa"⁵⁷.

Todo esto acompañado de una atención experta y amistosa para satisfacer las necesidades y deseos del cliente, trabajadores con iniciativa para resolver cualquier dificultad que se presente, calidez y sentido del humor.

El concepto de "todo incluido" ha sido criticado, precisamente, porque al satisfacer todas las necesidades del cliente, se considera que éste ya no produce consumo alguno fuera de la aldea vacacional. Sin embargo, debido a que la estancia del viajero que frecuenta estos hoteles suele ser larga, se promueven excursiones a los sitios aledaños.

FOUR SEASONS HOTELS AND RESORTS

Nacida en los años de la década de los cincuenta, la cadena estadounidense cuenta con 43 hoteles alrededor del mundo, uno de ellos ubicado en nuestro país.



FOUR SEASONS
Hotels and Resorts

El objetivo de esta cadena es instalar el hotel, urbano o vacacional, más fino en cada destino donde se ubica. Los estándares de diseño, decoración y servicio son cuidadosamente delineados, apelando al mercado de lujo, trátese del viajero de negocios o del viajero por placer⁵⁸.

Four Seasons busca que el viajero de negocios obtenga todas las facilidades que le permitan ser más productivo y eficaz, y que el viajero por placer disponga de todas las comodidades para disfrutar al máximo su estancia. Para ello, se ofrecen los siguientes servicios:

- Para el viajero de negocios: Los hoteles se encuentran ubicados en sitios cercanos a los principales centros de negocios y cuentan con cuartos y pisos para no fumadores, servicio a habitación las 24 horas del día, salas para seminarios y conferencias, servicio de zapatería, de lavandería y tintorería entre otros.

57 Palabras de Felipe González, Director de Ventas de Operadora de Aldeas Vacacionales, empresa que representa a Club Med en nuestro país. (Ibidem p. 38.)
58 Ver página en el internet de Four Seasons. <http://www.fstr.com>

- Para el viajero por placer: Los hoteles se encuentran ubicados en sitios cercanos a los principales centros de atracciones y entretenimiento, cuentan con cuartos y pisos para no fumadores, servicio a habitación las 24 horas del día, salas para seminarios y conferencias, servicio de zapatería, actividades recreativas, centros de relajamiento y belleza, tintorería y lavandería, entre otros.

GRUPO SIDEK

Empresa mexicana propietaria de tres cadenas hoteleras (Hoteles Sierra, Plaza las Glorias Hoteles & Villas y Continental Plaza Hotels & Resorts), juntas, contabilizan 25 hoteles dentro de la República Mexicana y uno más ubicado al sur de Estados Unidos.

Hoteles Sierra es una de las cadenas más nuevas en nuestro país, especializada en el concepto de "todo incluido", la cadena cuenta con cuatro propiedades distribuidas en el territorio nacional.



Plaza las Glorias Hoteles & Villas, cadena constituida por 10 hoteles, se especializa en el viajero por placer, que busca calidad y confort a un precio medio.



Y finalmente, Continental Plaza Hotels & Resorts, con once propiedades ubicadas en diversos destinos turísticos del país y uno más al suroeste de Estados Unidos.



Con categoría de 4 y 5 estrellas, estas cadenas ofrecen al huésped comodidad y valor del servicio prestado.

Actualmente, el destino de éstas es un tanto incierto, pues debido a problemas financieros del corporativo se especula la venta de alguna de ellas.

HAMPTON INN

Esta cadena de nacionalidad estadounidense cuenta con más de 750 hoteles, de los cuales 6 se encuentran ubicados en nuestro país.

Enfocada al servicio a los viajeros de negocios, "la marca Hampton Inn está diseñada para ejecutivos que van a pasar una noche de trabajo únicamente y que requieren de servicios



específicos⁵⁹.

Su principal ventaja competitiva, sobre otras cadenas que siguen esta línea, radica en su Garantía de Calidad, que consiste en que el huésped quede cien por ciento satisfecho o, de lo contrario, su estancia no generará cargo alguno.

Entre otros principios, se ofrece al cliente un servicio amistoso y eficiente, así como, limpieza y comodidad en sus habitaciones e instalaciones.

HILTON HOTELS CORPORATION

La cadena hotelera estadounidense, creada en 1919, considerada por José Jové, Director General de Hilton Worldwide México, como "el padre de la hotelería moderna por sus políticas y servicios"⁶⁰, está formada por más de 400 hoteles alrededor del mundo, tres de ellos ubicados en México.



Actualmente, la Cadena Hilton se encuentra renovando las estructuras de sus hoteles para mantener la excelencia en cuanto a comodidad y apariencia se refiere. Por otro lado, en 1992, se establece el Hilton Quality Service Institute (HQSÍ) donde se llevan a cabo cursos para Gerentes de los hoteles, siguiendo los programas elaborados por el Corporativo basados en su filosofía de servicio. Asimismo, se realizan cursos para los trabajadores de las distintas áreas (recepción, restaurantes, mercadotecnia, etc.).

Una de las principales preocupaciones del Corporativo es, que todos los hoteles, tanto los propios como los de franquicias, sostengan un servicio estandarizado; de estos últimos, aquellos que no se ajusten a las normas y lineamientos marcados serán despojados de la marca.

El Departamento de Ventas del Corporativo envía, cada año, a algunos de sus miembros a realizar una visita, con duración de un día, a distintos de los hoteles; esto debido a su inquietud de acercarse más al cliente y comprender mejor las necesidades de éste, así como evaluar el desempeño y carencias de los hoteles.

59 "Industria Hotelera. La redituable hospitalidad". Revista Mundo Ejecutivo. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V., Junio 1998. p. 28.
60 Ibidem. p. 34.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre sus estrategias competitivas encontramos un programa para el viajero frecuente, paquetes elaborados para fines de semana, paquetes familiares y paquetes para personas mayores de sesenta años.

HOLIDAY INN



De nacionalidad estadounidense, esta cadena nace en 1952. Con sus cinco marcas (Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Select, Holiday Inn Sunspree Resort, y Holiday Inn Garden Court) contabiliza más de 2,100 hoteles alrededor del mundo, 38 de ellos ubicados en nuestro país.

El compromiso de todos los hoteles de esta cadena es hacer la estancia del huésped totalmente satisfactoria. Por ello, se pide al cliente que denuncie si algún servicio recibido no fue placentero, de ser así, dicho servicio no generará cargo.

El sistema de reservaciones de estos hoteles garantiza al cliente que, de no haber sido respetada su reservación, se le proveerá una habitación y transportación a otro hotel, así mismo se le permitirá realizar una llamada de larga distancia para dar aviso a sus familiares.

Con sus cinco marcas, Holiday Inn se orienta a todos los mercados. Holiday Inn, Holiday Inn Select y Holiday Inn Express se especializan en el mercado de viajeros de negocios, el último, enfocado hacia aquellos viajeros que necesitan alojamiento por una sola noche. Mientras que Holiday Inn Sunspree Resort y Holiday Inn Garden Court se orientan al mercado de viajeros por placer.

HOWARD JOHNSON HOTELS & INNS

Nacida en 1954, ésta cadena norteamericana tiene más de 500 hoteles alrededor del mundo, 14 de ellos ubicados en nuestro país.



Esta cadena atiende, principalmente, al mercado medio con hoteles que van desde 4 hasta 5 estrellas, ofreciendo instalaciones para alojamiento de mediano precio bajo dos esquemas: Hoteles (Howard Johnson Plaza Hotel y Howard Johnson Hotel) e Inns (Howard Johnson Inn y Howard Johnson Express Inn).

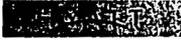
El cometido de los hoteles Howard Johnson es, "hacer sentir al cliente como en su casa, satisfaciendo sus expectativas totalmente. Haciendo de su estancia "una

verdadera experiencia inolvidable" por el trato amable y amistoso de los empleados que lo atienden⁶¹.

Para ello, "cada contacto que nuestros empleados tienen con el cliente, debe ser atento, amable y específico (de acuerdo a lo que piden). El servicio debe brindarse en el momento que lo requiere y como debe llevarse a cabo, sin equivocaciones"⁶².

Entre las ventajas competitivas de estos hoteles, se puede mencionar la adecuación de las habitaciones para las actuales necesidades del viajero de negocios, tales como: una entrada para PC, iluminación adecuada, área de escritorio, y artículos como refrigerador y horno de microondas.

HYATT RESORTS

La cadena estadounidense Hyatt, que nace en 1957, cuenta  en la actualidad con más de 170 hoteles alrededor del mundo, de los cuales, cinco se ubican en la República Mexicana.

La filosofía de Hyatt consiste en que, un verdadero hotel debe adaptarse a las expectativas del cliente, ofreciendo mucho más que un buen sitio donde pasar la noche⁶³.

Es por ello que, a pesar de que Hyatt se especializa en hoteles de lujo, ha acondicionado sus instalaciones para brindar sus servicios al viajero de negocios, tales como asistencia secretarial, acceso a fax, facilidades para realizar convenciones, etc.; asimismo, se ha creado para ellos, un programa de viajero frecuente que premia su preferencia.

INTER-CONTINENTAL HOTELS AND RESORTS

Creada en 1946, esta cadena estadounidense cuenta con más de 201 hoteles en el mundo, siete de ellos ubicados en nuestro país.

INTER-CONTINENTAL
HOTELS AND RESORTS

Los hoteles de esta cadena "continuamente invierten en renovación de equipos y entrenamiento para sus empleados para asegurar que el cliente disponga de todas las comodidades"⁶⁴.

61 Información proporcionada por la Lic. Blanca Portales, Directora de Capacitación de Hoteles Howard Johnson y Days Inn México
62 Idem.

63 Ver página en el internet de Hyatt. <http://www.hyatt.com>

64 Ver página en el internet de Inter-Continental. <http://www.interconit.com>

MARRIOTT HOTELS & RESORTS

Cadena estadounidense que nace en 1927, constituida por más de 300 hoteles, cinco de ellos ubicados en México. 

En cada hotel de esta cadena, así como en los hoteles de las cadenas afiliadas, se aplican los principios de Control Total de Calidad, para que al conseguir la completa satisfacción del cliente, se logre incrementar la preferencia por éste. Su cometido es que cada huésped deje el hotel completamente satisfecho por el servicio brindado⁶⁵.

Al igual que otras cadenas, Marriott ofrece servicios a viajeros de negocios, así como un programa de viajero frecuente.

"Buena parte del éxito de Marriott en el mundo es su flexibilidad para atender diferentes nichos de mercado. Tenemos diferentes categorías para poder atender bien al turista y, sobre todo, estamos expresándolo a nivel mundial"⁶⁶.

NIKKO HOTELS

Cadena japonesa que nace en 1970, cuenta con más de  nikko hotels 40 hoteles en el mundo, uno de ellos ubicado en nuestro país.

Sin perder el objetivo de ofrecer al cliente un lugar de lujo y excelencia, cada hotel muestra una atmósfera distinta, reflejando la cultura y tradición de la localidad donde se ubica.

"El logotipo de los hoteles Nikko, la representación de una fuente, simboliza la pureza y serenidad que se puede encontrar en cada uno de ellos. Los hoteles Nikko alardean de un servicio impecable y el confort de lujo. La compañía entrena a cada miembro de su staff, bajo la filosofía tradicional de hospitalidad japonesa de servir al huésped cortés y eficazmente. Los hoteles Nikko llenan un nicho singular, al combinar lo mejor de la hospitalidad del lejano occidente con la habilidad incomparable de brindar al mercado internacional de escala superior, un lugar de lujo donde alojarse"⁶⁷.

⁶⁵ Información proporcionada por la Srta. Sue Leuschen, del Departamento de Relaciones Públicas de Marriott International's Corporate.

⁶⁶ Palabras de Ernesto Navarrete, Vicepresidente de Ventas y Mercadotecnia en México de la cadena, para "Hecho en México 1997-1998. México y sus Empresas", Tomo II, Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V., 1998, p. 162.

⁶⁷ Ver página en el internet de Nikko, <http://www.nikkohotels.com>

RADISSON HOTELS WORLDWIDE

Con más de 360 hoteles alrededor del mundo, seis de ellos ubicados dentro de la República Mexicana, la filosofía de esta cadena estadounidense consiste en, brindar al huésped una hospitalidad genuina con un servicio personalizado y profesional.



La política de servicio de Radisson se reduce a la frase "Yes I Can", enfocándose a la completa satisfacción del cliente. La alta calidad en el servicio hacia el huésped no se pretende lograr por entrenamiento o procedimientos operativos, sino por el espíritu de hospitalidad que pone al cliente primero.

"El Paraiso Radisson México fue, desde su apertura, uno de los hoteles más visionarios al satisfacer las necesidades del viajero de negocios en el sur de la gran metrópoli"⁶⁸.

Entre sus ventajas competitivas, Radisson cuenta con el sistema de reservaciones Curtis-C, con un programa para viajeros frecuentes, así como la gama de servicios necesarios para ellos.

RAMADA LIMITEDS, INNS AND PLAZA HOTELS

Con más de 900 hoteles ubicados en diversos destinos del mundo, la cadena estadounidense dirigida, principalmente, al viajero de negocios, tiene como cometido primordial hacer la estancia del huésped confortable, placentera y hasta memorable⁶⁹. Para ello, los empleados deberán proveerlo de comodidades y servicio que no sólo cumpla con sus expectativas, sino que las exceda.

Esto último se logra a través de un programa de entrenamiento, propio de esta cadena, conocido como Personal Best Hospitality, con el cual el empleado se capacita para brindar al cliente el tipo de servicio antes mencionado. La capacitación ofrecida al trabajador, mediante este sistema, le permite obtener una certificación profesional y, con ella, la oportunidad de ascender en su carrera laboral.



⁶⁸ "Industria Hotelera. La redituable hospitalidad", Revista Mundo Ejecutivo. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V., Junio 1998, p. 28.

⁶⁹ Ver página en el Internet de Ramada. <http://www.ramada.com>

RITZ-CARLTON HOTEL COMPANY

Afiliada a Marriott International, esta cadena norteamericana posee 34 hoteles ubicados en distintos destinos del mundo, entre ellos, uno en nuestro país.



Ritz-Carlton Hotel Company se establece bajo los principios que sostiene los niveles básicos de atención al cliente. La esencia de su filosofía se encierra en un conjunto de valores centrales, a la que ellos llaman Gold Standards, compuestas por The Credo, The Three Steps of Service, y The Motto and The Twenty Basics. (Anexo 3).

Dichas reglas constituyen el entrenamiento básico de los empleados de estos hoteles, que más tarde se refuerzan con su práctica.

Esta filosofía, y más aún la correcta aplicación de ella, le ha valido a los Hoteles Ritz-Carlton premios tan importantes como los codiciados Cinco Diamantes del AAA, que son la máxima distinción de la hotelería mundial; el Malcom Baldrige, que es el reconocimiento estadounidense a la calidad; y, el Premio Nacional de Calidad de nuestro país.

"La distinción tiene que ver absolutamente con todo, pero particularmente con el servicio y la atención. A pesar de ser una cadena más o menos reciente en nuestro país, se estableció en 1983; buscó desde el inicio ser una marca de máximo nivel, enfocada a la clientela de mayor poder adquisitivo. The Ritz-Carlton se ha especializado en ese 5% del mercado que prefiere los hoteles de máximo lujo, ofreciendo todo lo que el turista, el hombre de negocios y el convencionalista pueda desear"⁷⁰.

SOL MELIÁ

Creada en 1956 y con 245 hoteles alrededor del mundo, 9 de ellos ubicados en México, esta cadena española (miembro fundador del Club de Gestión de la Calidad) recibe, en 1993, el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial.



A nivel europeo, ha sido la primera compañía hotelera en obtener la Certificación ISO 9002 por la gestión de servicios hoteleros ligados a sus 8 marcas (Gran Meliá,

⁷⁰ "Industria Hotelera. La redituable hospitalidad", Revista Mundo Ejecutivo, Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V., Junio 1998, p. 22.

Meliá, Meliá Confort, Sol Elite, Sol Club, Sol, Sol Inn y Paradisus) y, a nivel nacional, el Meliá Lebreros de Sevilla ha sido el primer hotel que consigue el Certificado de Calidad ISO 9000.

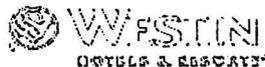
Con las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, Sol Meliá quiere asociarse con empresas que sean capaces de proveer productos y suministrar servicios a todos los establecimientos integrados en la compañía, independientemente de su ubicación, garantizando así la estandarización de estos servicios a través de acuerdos globales con dichos proveedores.

"De esta forma, Sol Meliá consigue reducir los costes operacionales de sus hoteles en todo el mundo, así como la disminución de los trámites administrativos, burocráticos y de gestión. Esta nueva realidad de compras implica ventajas tales como la flexibilidad ante continuos cambios en las necesidades de los clientes y un alto poder de negociación con los proveedores. Estas economías de escala, que requieren un estricto control de costes y una reconsideración constante de la organización interna de la compañía, permiten dar una respuesta eficaz a la exigencia de calidad y precio de los diferentes clientes de Sol Meliá"⁷¹.

A lo largo de los años, Sol Meliá ha desarrollado una filosofía de servicio personalizado hacia el cliente. Por ello, se han creado programas comerciales adaptados a las diferentes demandas, destacándose el lanzamiento de "Puentes y Fines de Semana", "Escapadas", "Talonario 5 Noches", entre otros.

WESTIN HOTELS & RESORTS

Cadena estadounidense con 111 hoteles alrededor del mundo, 7 de ellos ubicados en nuestro país. Los hoteles Westin en México se encuentran situados entre los 10 primeros lugares de la cadena a escala mundial en cuanto a utilidad bruta de operación, índice de satisfacción de clientes y calificación de clima organizacional.



"Hoy formamos parte de la cadena a nivel mundial más grande en ventas, aunque hay otras con mayor número de hoteles; somos líderes en resultados financieros,

⁷¹ Información proporcionada por la Srta. Mónica Cerdá del Departamento de Relaciones Públicas de Sol Meliá.

calidad de instalaciones, servicios y capacitación, indicó Adrián Schjetnar, Director de Mercadotecnia de Westin México⁷².

A escala internacional la cadena implementa el programa "Servicio al Estilo Westin", donde cada hotel está invirtiendo grandes cantidades por empleado para lograr una mejor calidad en el servicio.

"Uno de los motivos principales para lograr el estándar de calidad son las políticas de incentivos para evitar la rotación de personal, lo cual le ha permitido no sólo mantener la calidad en el servicio, sino también obtener premios mundiales, como el de mejor cadena de primera clase"⁷³.

72 "Industria Hotelera. La redituable hospitalidad". Revista Mundo Ejecutivo. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V. Junio 1998 p 24

73 Idem

CAPÍTULO DOS

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El control total de calidad es el resultado de la irrefutable evolución de los métodos de producción. El Dr. Feigenbaum clasifica su desarrollo, a través de la historia, en cinco etapas, con una duración aproximada de veinte años cada una⁷⁴.

En la primera etapa, que contempla las últimas décadas del siglo XIX, el llamado operador de control de calidad, es parte inherente de la fabricación. En ese sistema un trabajador, o por lo menos un número muy reducido de trabajadores, tendría la responsabilidad de la manufactura completa del producto, por lo tanto, cada uno de ellos podría controlar totalmente la calidad de su trabajo.

"A finales del siglo XIX, Estados Unidos rompió bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de 'gestión científica'. La idea central del sistema Taylor era la separación entre la planificación y la ejecución. Esta separación hizo posible un crecimiento considerable de la productividad. También propinó un golpe mortal al concepto de artesanía. Además el nuevo énfasis puesto en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad. Para restablecer el equilibrio, los directores de la fábrica adoptaron una estrategia nueva"⁷⁵.

Así, en los primeros años del siglo XX, surge el concepto de las factorías modernas, y con él, la figura del mayordomo de control de calidad; quien desempeñaría la labor de supervisar a un determinado número de hombres, agrupados para realizar tareas simples, asumiendo la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Los sistemas de fabricación se complican más durante la Primera Guerra Mundial, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los mayordomos. Como resultado, aparecen en escena los primeros inspectores de tiempo completo, iniciándose así el tercer paso denominado control de la calidad por la inspección. En este momento surgen las grandes organizaciones de inspección, separadas de la producción.

Este estado permanece en boga hasta que las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la Segunda Guerra Mundial, dan paso a la cuarta etapa, que se designa como control de calidad moderno o control de calidad estadístico.

74 Ver Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad. Ed. C.E.C.S.A. 1972. p. 31.

75 Juran, Joseph M. Juran y el Liderazgo para la Calidad. Ed. Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1990. p. 3-4.

Es así como lo conocemos hoy día y, muestra sus orígenes en la década de los años veinte con la aplicación industrial de la gráfica de control elaborada por el Dr. Walter A. Shewhart, en los Laboratorios de la Bell Telephone.

La aplicación general de dicha gráfica de control en las diversas industrias⁷⁶ tiene lugar, precisamente, durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, cuando la antigua reorganización de los sistemas productivos resulta inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra. En este momento se publican las primeras normas de control de calidad (Normas Z-1), aplicadas en la industria militar norteamericana, donde se obtienen resultados altamente satisfactorios en lo cuantitativo, cualitativo y económico. Incluso, ciertos modos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que, permanecen clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania nazi.

En Gran Bretaña, considerada hogar de la estadística moderna, el desarrollo del control de calidad estadístico se da paralelamente al de Estados Unidos. A principios de la década de los veinte, Bernard Dudding, de los laboratorios de investigación de la General Electric Company, en Wembley, realiza análisis estadísticos acerca de la variación en la calidad de la producción.

"En 1931, Egon S. Pearson de University College, en Londres, vino a Estados Unidos y pasó algunos días en conversación con Shewhart. Como resultado, este último fue invitado a ir a Gran Bretaña a dar tres conferencias en el University College acerca de 'El papel del método estadístico en la estandarización'"⁷⁷.

En 1935 se adoptan las Normas Británicas 600, basadas en los trabajos estadísticos de Egon S. Pearson.

En el periodo de la preguerra, los japoneses traducen estas Normas Británicas a su idioma, logrando despertar el interés de algunos académicos dedicados al estudio de la estadística moderna; pero al expresar éstos su trabajo en un lenguaje matemático difícil de entender, la estadística no logra una acogida popular.

Al término de la guerra, cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcan en Japón con el propósito de destruir su imperialismo y militarismo, lo encuentran en ruinas, con la mayor parte de su industria destruida.

76 Aún cuando existen muchas adaptaciones del tipo original de las gráficas de control, éstas sólo constituyen modificaciones en sus detalles para satisfacer determinadas situaciones particulares. (Feigenbaum, op. cit., p. 263)

Uno de los grandes obstáculos a los que se enfrentan son las fallas frecuentes en el servicio telefónico, que hacen que éste no se presente como un medio de comunicación confiable. El problema no se atribuye únicamente a la guerra recién terminada, sino a la desigual y deficiente calidad del equipo.

Ante estos defectos, en mayo de 1946, las fuerzas norteamericanas ordenan a la industria de comunicaciones japonesa, comenzar con la aplicación del control de calidad estadístico en sus procesos y servicios.

Dicha aplicación se lleva a cabo transfiriendo intacto, el método norteamericano, lo que crea algunos problemas al principio, pero al presentarse los resultados lo suficientemente prometedores para lograr la revitalización industrial, dicho método comienza a difundirse rápidamente más allá de las telecomunicaciones.

Después de la guerra se introducen a Japón muchos métodos de control, pero ninguno comparable con el control de calidad en cuanto a su capacidad para arraigarse firmemente, para aplicarse en su totalidad, para alcanzar el éxito deseado y luego reexportarse al Occidente.

La cuarta fase consiste en una extensión de la inspección, que se transforma hasta lograr una mayor eficiencia en las grandes organizaciones enfocadas a ella. A los inspectores se les provee con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control.

La contribución más significativa del control de calidad estadístico es la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100%. Sin embargo, el trabajo por ejecutar consiste básicamente, en la inspección realizada en el taller mismo, lo cual no habría podido abarcar en realidad los grandes problemas tal como los gerentes los ven. Esta necesidad conduce a la quinta etapa, la que finalmente ha venido a constituir: El Control Total de la Calidad.

2.2 ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

2.2.1 CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad puede definirse, en términos generales, como una revolución del pensamiento en la gerencia. Algunos autores japoneses afirman que su impacto puede llegar a ser tan grande, como el causado en la Revolución Industrial, cuando las máquinas de motor reemplazan el trabajo manual.

Norbert L. Enrick, Ronald H. Lester y Harry E. Mottley afirman que, "el término control de calidad se refiere a un sistema de una planta de fabricación u otra organización, por medio del cual se busca que los productos fabricados sean conformes con los parámetros específicos que definen la calidad del producto o servicio"⁷⁸.

El Comité de Normas Industriales Japonesas (NIJ) define al control de calidad como "un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico"⁷⁹.

Para Ishikawa: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"⁸⁰.

De las tres definiciones anteriores podemos rescatar que, el control de calidad es, básicamente, una metodología empleada en el proceso de producción que busca crear bienes y servicios de excelencia. Sin embargo la primera, es una definición que contempla únicamente el apego a una serie de normas que, como explicaremos más adelante, no son del todo confiables, y deja de lado los requerimientos del cliente o consumidor.

Son las definiciones del Dr. Ishikawa y del Comité de las NIJ, las que encierran el verdadero fin del control de calidad al agregar que, este método, busca la producción económica de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor, llámese éste, cliente interno, externo o final.

⁷⁸ Enrick, Norbert L., Ronald H. Lester y Harry E. Mottley. Control de Calidad y Beneficio Empresarial. Ed. Diaz de Santos, S.A. España, 1989 p. 3.
⁷⁹ Ishikawa, Kaoru. ¿Que es el Control Total de Calidad?. Ed. Norma. 1989. p. 40.

2.2.2 CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El concepto de control total de calidad lo origina el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien lo define como "un conjunto de esfuerzos efectivos, de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, a fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción del consumidor y al nivel más económico"⁸¹.

En Occidente, se ha creído que la mejor manera de garantizar la aplicación del control total de calidad, es que éste se encuentre respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización sea la excelencia de los productos y cuya única área de operaciones sea el control de ésta.

Contrariamente a ello, los japoneses sostienen que el estudio y promoción del control de calidad no debe ser exclusividad de los especialistas, sino que debe extenderse a cada individuo en cada división de la empresa.

A pesar de que, cuando se comienza a aplicar el control de calidad en Japón la participación total incluye únicamente al presidente, los directores, los gerentes de nivel medio, los supervisores, los trabajadores de línea y los vendedores; en años recientes se ha ampliado a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.

De lo anterior se desprende la idea de que, el control de calidad debe ser aplicado en la totalidad del proceso productivo, es por esta razón que se denomina Control Total de Calidad, que a su vez se le conoce como Control de Calidad Integrado, Control de Calidad con Plena Participación y Control de Calidad Gerencial.

VENTAJAS Y OBJETIVOS

Las empresas japonesas que han recibido el premio Deming de aplicación, están todas a la vanguardia del control total de calidad. A continuación se esbozan algunas de las razones por las cuales estas empresas decidieron adoptar dicho método:

- Para que la compañía esté a prueba de las recesiones, con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.

⁸⁰ Idem

⁸¹ Feigenbaum, Armand V., op. cit., p. 24

- Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de los empleados, y para asegurar la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de los clientes.
- Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a los clientes.
- Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, que sean competitivos y viables dentro de cualquier cambio en el medio comercial.
- Para crear un lugar de trabajo agradable.
- Para alcanzar la prosperidad de la empresa mediante las mejoras en el control administrativo, y contribuir así al bienestar de la sociedad regional.
- Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa.
- Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema cooperativo.
- Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores.
- Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos. Como corolario, muchas empresas hablan del desarrollo de la creatividad o de la generación de tecnología y su mejoramiento.
- Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades.
- Mostrar respeto y preocupación por los recursos humanos, considerar el bienestar de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.

CALIDAD

Antiguamente, los ingenieros o encargados de la operación de una fábrica calificaría un producto como bueno, en tanto éste cumpliera con las normas industriales preestablecidas para dicho producto, o que se encontrara dentro de los límites de tolerancia en el diseño del mismo.

En la actualidad, sabemos que no basta con acatar una serie de normas o especificaciones nacionales como las Normas Industriales Japonesas (NIJ), las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's), las Normas Mexicanas (NMX's); o las internacionales como las fijadas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) o por la

Comisión Electrotécnica Internacional (CEI); pues aunque éstas y los datos analíticos y afines son de gran importancia para el control de calidad, no hay normas perfectas, generalmente contienen algunos defectos inherentes que impiden lograr que un producto o servicio, cumpla satisfactoriamente las exigencias del cliente.

A lo anterior, debemos agregar que los gustos de los consumidores son constantemente cambiantes, lo que provoca que una norma industrial se vuelva obsoleta en un período corto. Por ello es recomendable que las normas sean revisadas y actualizadas acorde a las exigencias de los clientes.

"En la frase 'Control de Calidad', la palabra calidad no tiene el significado popular, de lo 'mejor' en sentido absoluto. Industrialmente quiere decir 'mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor'"⁸².

"Hablar de calidad es, hablar de la obtención, para cada una de las características físicas, funcionales o estéticas de un producto, de un determinado nivel adecuado a los requerimientos del mercado"⁸³.

El Dr. Ishikawa distingue dos clases de calidad. En una investigación realizada por él, con relación a las Normas Industriales Japonesas para el papel periódico en rollos, se comprueba que aunque el producto en cuestión cumple con las normas industriales (resistencia a la tensión, espesor y ancho del rollo), el cliente se queja constantemente, ya que el rollo de papel se rompe al pasar por la prensa rotativa.

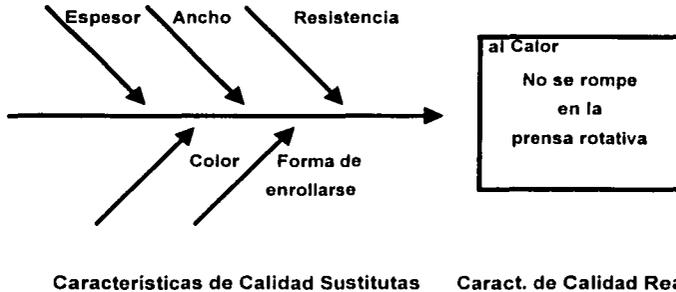
La exigencia del cliente consiste, en este caso particular, en que sumada al total cumplimiento de las normas industriales (calidad sustituta), el producto tenga la cualidad de no romperse durante el proceso de impresión. A esta característica específica que el consumidor requiere de un producto o servicio, se le llama calidad real.

Indudablemente las características de calidad sustituta son condiciones necesarias para alcanzar la calidad real (Figura 1.1). Pero, será necesario, antes que nada, determinar cuales son las características de esta última para determinado producto o servicio y luego resolver los problemas de cómo medirlas y cómo fijar las normas correspondientes, mismas que serán escogidas mediante estadísticas y análisis

⁸² Feigenbaum, Armand V. op. cit. p. 25.

⁸³ Larrea, Pedro. Calidad de Servicio. Ed. Díaz de Santos, S.A. 1991 p. 15.

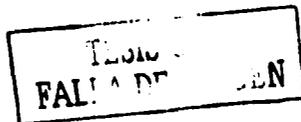
de calidad, que muestren hasta qué punto es posible valerse de las sustitutas para cumplir las reales.



(Figura 1.1)

Lo anterior, así como la propia definición de control de calidad, nos deja ver que el objetivo principal de éste, es el de lograr la satisfacción absoluta de las exigencias de los clientes. Es por esta razón que, aquel fabricante que pretenda subsistir en el mercado debe prever los requisitos y las necesidades del consumidor, estudiando las opiniones y exigencias de éstos, teniéndolos en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos.

El Dr. Deming, hace especial hincapié en este punto, al hablar de un ciclo de diseño, producción, ventas e investigación de mercado, seguido de otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior (ciclo de calidad). De tal forma se asegura una constante mejora en la calidad. (Figura 1.2)





**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Círculo de Calidad de Deming
(Figura 1.2)

CONTROL

Antes de la segunda guerra mundial, Japón manejaría el concepto de control como una serie de órdenes canalizadas del presidente a los directores, de los directores a los gerentes de fábrica, de los gerentes de fábrica a los jefes de sección, de los jefes de sección a los supervisores y finalmente de los supervisores a los obreros de línea. Cuando las órdenes pasan de uno a otro sin obstáculos, se logran cumplir algunas funciones útiles, pero con mucha frecuencia se atorán a la mitad y se distorsionan, o simplemente no llegan a los obreros a quienes van dirigidas.

En terminología industrial, se llama control al "acto de delegar responsabilidad y autoridad en una actividad directiva, liberándola en esta forma de detalles innecesarios, pero conservándole los medios para asegurarse de que los resultados serán satisfactorios"⁸⁴.

Con base a esta definición, Feigenbaum afirma que, el procedimiento seguido para alcanzar la meta de calidad industrial es denominado control de calidad, y los procedimientos para lograr metas semejantes en la producción y en los costos se denominan, a su vez, control de producción y control de costos, respectivamente.

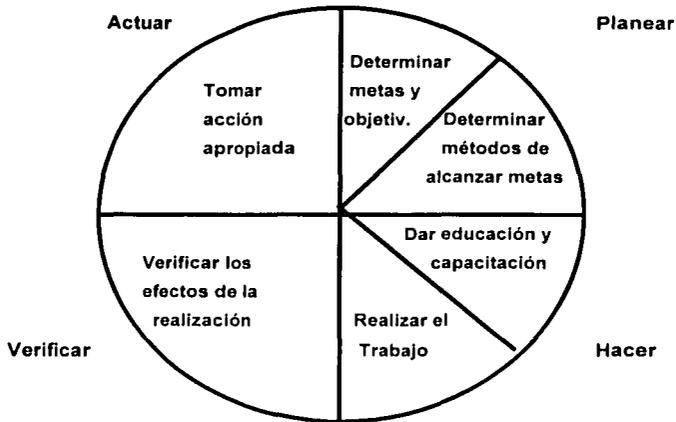
⁸⁴ Feigenbaum, Armand V. op. cit. p. 25

Al principio, la aplicación del control de calidad en Japón presenta los siguientes problemas:

- Existencia de teorías abstractas y no prácticas del control, que no siguen una metodología científica y racional.
- Baja participación al analizar los medios para alcanzar las metas.
- Falta de conocimiento de las técnicas de análisis y control basadas en métodos estadísticos, por parte de los participantes.
- Falta de educación en control y calidad para todos los empleados, desde el presidente para abajo.
- Pocos especialistas, que piensan en términos de su propia especialización y no ven al cuadro global.
- Altos ejecutivos y los gerentes de nivel medio que fijan políticas impulsivas y contradictorias.
- Seccionalismo. Las divisiones pelean entre sí y rehusan asumir sus responsabilidades.

Para resolver estas fallas, los japoneses adoptan el proceso de control que Taylor describe con las palabras: planear, hacer, ver. Como en Japón la palabra ver significa simplemente mirar algo, deciden cambiar a: planear, hacer, verificar, y actuar. A esto lo llaman Círculo de Control.

El Dr. Ishikawa redefine este círculo de control dividiéndolo en seis categorías (Figura 1.3).



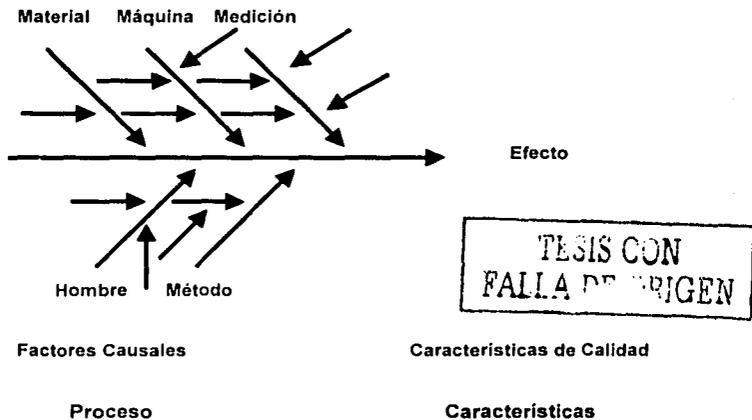
(Figura 1.3)

1. **Determinar metas y objetivos** mediante políticas que determina la alta gerencia. Esto no significa que los directores de división o los jefes de sección no puedan tener sus propias políticas, al contrario, todo aquel que lleve el título de jefe o su equivalente debe tenerlas; pero corresponde al presidente de la empresa, determinar aquellas que serán las superiores, correspondiendo a sus subalternos otorgarles una explicación racional, reunir datos de apoyo y analizarlos. Al fijarse políticas en direcciones de división o jefaturas de sección, se deben efectuar procedimientos similares.
2. **Determinar métodos para alcanzar las metas:** normalización del trabajo. Se deben fijar métodos científicos y racionales, que sean útiles para todos y libres de dificultades, siendo necesaria su estandarización.
3. **Dar educación y capacitación.** Los superiores tienen la obligación de educar y fomentar el desarrollo de sus subalternos; no limitándose únicamente a reuniones formales, sino en un entrenamiento de forma personal y sobre la práctica. Una vez

que el subalterno ha sido educado de esta manera, se le delega autoridad y se le da libertad para hacer su trabajo.

4. **Realizar el trabajo.** Se da inicio al trabajo de acuerdo con el proceso anteriormente explicado.
5. **Verificar los efectos de la realización.** El objeto de la verificación es, el descubrir cuando las cosas no se desarrollan de acuerdo con las metas, las normas y la educación fijadas.

Para comprender los dos métodos por los cuales se puede realizar la verificación, es necesario conocer el "Diagrama de Ishikawa" de causa y efecto, llamado también "Diagrama de espina de pescado", en el que nos explica lo que es el control de procesos. (Figura 1.4)



(Figura 1.4)

El efecto que aparece a la derecha, y al mismo tiempo, la meta del sistema es alcanzar las características de calidad. Las palabras que aparecen en los extremos

de las ramas son causas, que en el control de calidad se llaman factores causales, y en conjunto reciben el nombre de proceso.

- Verificar las causas. Hay que examinar cada uno de los procesos para ver si los factores causales se han entendido claramente y si armonizan con las normas fijadas.

Este método de verificación prevé y elimina los errores antes de que ocurran, por lo que se le llama control de vanguardia.

- Verificar por medio de los efectos. Entre los efectos se incluyen los asuntos relativos al personal (Índice de asistencia, número de propuestas presentadas, etc.), calidad, cantidad, fecha de entrega, cantidad de material, mano de obra y potencia mecánica necesaria para fabricar una unidad de producción, y costo. Al observar los cambios que ocurren en cada uno de estos renglones, es posible verificar el proceso, el trabajo y la administración.

Si los efectos son inadecuados significa que en algún punto existe un problema, que para solucionar será necesario regresar a cada uno de los factores causales. Este método de verificación, que busca y elimina los errores después de que se presentó el problema, se llama control de retaguardia.

6. **Emprender la acción apropiada.** Es necesario encontrar las fallas de los factores causales y eliminarlas por completo, solo de esa manera se logrará prevenir la repetición de los errores.

Si en los seis pasos anteriores se emplean métodos estadísticos, el proceso se convierte en control estadístico. Respecto a la calidad se transforma en control de calidad estadístico y respecto al costo, en control estadístico de costos.

CONTROL DE COSTOS

Para poder definir la calidad correctamente, es necesario tomar en cuenta la importancia del precio de su planeación y diseño, ya que si éste es excesivo no podrá satisfacer al cliente.

El control de calidad no puede hacer caso omiso del precio, las utilidades, el control de costos o el volumen de producción. Si una fábrica no puede dar cifras para la cantidad producida, la cantidad de desechos o el número de defectos o de correcciones necesarias, no podrá determinar su porcentaje defectuoso ni la tasa de correcciones.

El Control Total de Calidad

El control de costos y de calidad son dos caras de una misma moneda. Para llevarlos a cabo, es necesario la aplicación correcta de ambos. Cuando el control se ha de extender al volumen de producción, se precisa que no existan fluctuaciones en el porcentaje defectuoso o si es preciso rechazar un lote. Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de calidad y precio justos.

2.3 LA GARANTÍA DE CALIDAD

La garantía de calidad es la esencia misma del control de calidad, su objetivo es asegurar la excelencia de un producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo satisfactoriamente por un periodo prolongado.

En la industria de servicios, donde no se fabrican artículos, garantía de calidad significa asegurar la excelencia de los servicios en el preciso momento de ser brindados.

"La garantía de calidad es casi como un contrato celebrado por el productor y el cliente. En este contrato se debe considerar la publicidad que se le está haciendo al producto. Las promesas exageradas no son aconsejables. La satisfacción del cliente dependerá también de la presentación en el catálogo, el contenido de los folletos, la manera como el personal de ventas maneja el producto y suministra explicaciones al cliente, y el lenguaje que se escoja"⁸⁵.

Cuando un comprador espera utilizar un artículo por un periodo determinado, significa que el producto ha de venderse con la premisa de que su durabilidad será la necesaria; pero si llega a dañarse inesperadamente, es preciso suministrar las piezas rápidamente a cualquier parte del mundo. Siempre es necesario un servicio eficiente y competente después de la venta.

De igual manera, en la industria del servicio, más específicamente en la hotelería que es donde nos enfocaremos en este trabajo, el consumidor espera el cumplimiento total de los servicios que le han prometido, y en caso de producirse alguna falla, ésta debe corregirse prontamente, o en su defecto suplirse, de tal forma que el cliente no quede a disgusto por el percance.

Para dar una verdadera garantía de calidad, los altos ejecutivos deben fijar políticas firmes que abarquen las divisiones de investigación, planificación, diseño, manufactura, ventas y servicio. Es necesario hacer llegar dichas políticas, hasta los subcontratistas que suministran las piezas a la empresa y a los diversos sistemas de distribución.

⁸⁵ Ishikawa, Kaoru op. cit., p. 70

El Dr. Ishikawa recomienda tomar en cuenta las siguientes consideraciones, para que la aplicación de políticas encaminadas a implantar la garantía de calidad sea la correcta.

- La empresa garantizará una calidad acorde con los requisitos de los consumidores (calidad real). No se trata de cumplir únicamente con las normas nacionales, aunque la empresa no podría hablar de garantía de calidad si sus productos ni siquiera cumplen estas normas, sino de asegurar que cumpla con la calidad de diseño, es decir que el producto sea realmente tan funcional como el cliente espera, y que no tenga falla o defecto alguno.
- Se expresará igual interés en el caso de productos de exportación. Todo artículo despachado al exterior deberá satisfacer las exigencias de los compradores extranjeros⁸⁶.
- Los altos ejecutivos reconocerán la importancia de la garantía de calidad y aseguraran que toda la empresa dé el máximo para alcanzar esta meta común. De lograrlo, la compañía podrá brindar satisfacción a sus clientes en todo el mundo, aumentando las cifras de ventas, y la tendencia de generar buenas utilidades a la larga, lo cual será satisfactorio para los ejecutivos, empleados y accionistas.

2.3.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA GARANTÍA DE CALIDAD

Históricamente, la garantía de calidad japonesa muestra las siguientes etapas:

1. GARANTÍA DE CALIDAD ORIENTADA A LA INSPECCIÓN

Al aplicar por primera vez en Japón el método norteamericano de control de calidad, se considera a la garantía de ésta como sinónimo de inspección. Como ya sabemos, Japón no tarda mucho en rectificar esa filosofía, y aunque inicialmente se hace principal énfasis en la inspección, pronto se observan los siguientes puntos:

- La inspección es necesaria solo cuando existen defectos y artículos defectuosos, si éstos desaparecen, los inspectores se vuelven personal innecesario que reducen la productividad global de la empresa, pues no fabrican nada⁸⁷.

⁸⁶ Japón ha despachado gran cantidad de automóviles a Estados Unidos, ya que los fabricantes japoneses han podido hacer coches que satisfacen las necesidades del consumidor norteamericano y a la vez han garantizado su calidad.

- En Japón, el control de calidad se ha promovido con la idea de que la responsabilidad de la garantía incumbe a los productores, extendiéndose a los subcontratistas y a los fabricantes que trabajan en cooperación. Las piezas y los materiales subcontratados deberán tener el respaldo de los proveedores (en este caso productores). Los compradores (ensambladores y usuarios) inspeccionan en el momento de la transacción, solamente si dudan de la confiabilidad del proveedor, pero si éste es confiable en materia de calidad, la inspección puede ser omitida. Este es el llamado sistema de compra garantizada.
- La retroinformación que va de la división de inspección a la de manufactura toma demasiado tiempo, y no siempre es fácil que la división de manufactura utilice los datos proporcionados para la aplicación de medidas temporales o para prevenir la repetición de errores. En cambio, si al trabajador de línea responsable por cierto producto se le asigna la tarea de autoinspección, la retroinformación es instantánea y permite que éste ejecute una acción inmediata. Esta modalidad asegura una fuerte reducción en el número de artículos defectuosos.
- El cuarto punto se refiere a la velocidad de producción. Cuando el ritmo de ésta se acelera, los trabajadores no pueden inspeccionar y habrá que considerar la inspección automatizada.
- La aplicación del método de muestreo estadístico puede indicar un nivel de calidad aceptable (la más baja), esto es insatisfactorio para las empresas que buscan la excelencia máxima, es decir, las que pretenden alcanzar una tasa de artículos defectuosos del 0.01%.
- El sexto punto se refiere a los artículos cuya calidad no puede asegurarse tan solo mediante la inspección, ya que la clase de muchos materiales y aparatos ensamblados se desconoce hasta que se utilicen. Cuando una empresa basa su control en una prueba de destructibilidad, efectuar una prueba de confiabilidad o una prueba rigurosa de desempeño resulta a menudo antieconómico e inadecuado para garantizar la calidad.

La inspección realmente puede revelar la presencia de defectos, sin que el resultado final sea una verdadera garantía de calidad. Cuando se hallan defectos, la

87 En Occidente muchos siguen pensando que es necesario fortalecer la inspección para dar garantía de calidad, siendo la proporción de inspectores respecto a trabajadores de línea de un 15%, mientras que en Japón dicha proporción suele ser de alrededor del 5%, llegando a ser en algunas empresas hasta del 1%

única acción que puede tomar el fabricante es efectuar ajustes, corregir el producto o desecharlo, en cualquier caso la productividad sufre y el costo aumenta. Además, los productos ajustados o corregidos son más propensos a dañarse, y esto es todo lo contrario de una garantía de calidad.

2. GARANTÍA DE CALIDAD ORIENTADA HACIA EL PROCESO

Al abandonar el criterio de que la inspección equivale a garantía de calidad, se comienza a hacer hincapié en el control de procesos.

Una vez adoptada esta modalidad, se vuelve imposible seguir dependiendo de la división de inspección para cumplir con la garantía de calidad. En este momento todas las divisiones y todos los empleados deberían participar.

Sin embargo, el control de procesos tiene sus límites, pues no puede encargarse de aspectos como: utilidad de los productos en manos de los consumidores, en diversas condiciones y con diferentes modos de uso; mal uso por parte de los consumidores: garantía de calidad en emergencias; y problemas de confiabilidad en un sentido más amplio. Podría haber problemas en el proceso de diseño o desarrollo, que no se resolvieran en la división de manufactura o inspección; y por mucho que se esforzara una división en el control de procesos, nada lograría si la selección de materiales fuera errada.

Por lo tanto, aunque el control de procesos es de gran importancia, es indispensable agregar una garantía de calidad que comience en la etapa de desarrollo de nuevos productos.

3. GARANTÍA DE CALIDAD CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Esta etapa inicia, en Japón, a finales de los años cincuenta; en ella, cada paso (planificación de nuevos productos, diseño, manufactura de ensayo, pruebas, subcontratación, compras, preparación para la producción, diseño para la producción masiva, ensayos de fabricación masiva, manufactura, mercadeo, servicio después de la venta y administración durante la transición desde la producción inicial hasta la normal) realizaría una evaluación cuidadosa y se aseguraría de la calidad.

Antes de entrar en la etapa de manufactura se efectuaría un adecuado análisis de calidad, incluyendo pruebas de confiabilidad en diversas condiciones.

Esta experiencia da origen al dicho de que la calidad debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso.

Actualmente, muchos de los productos japoneses se encuentran entre los de mejor calidad a más bajo costo, lo que ha permitido obtener y mantener cierta ventaja en los mercados de exportación. Esto ha sido posible gracias a los estrictos programas de garantía de calidad instituidos mientras los productos están en la etapa de desarrollo.

A este nivel, se hace esencial la participación plena en el control y la garantía de calidad, comenzando con los que hacen planificación e investigación de mercados y terminando con los empleados que se encargan de ventas y servicio a los compradores.

"La garantía de calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos ha llevado a la adopción del control total de calidad, que ha sido una buena herramienta para rectificar las distorsiones que de otra manera pudieran existir en la sociedad japonesa"⁸⁸.

⁸⁸ Ibidem

2.3.2 ¿CÓMO MANEJAR LAS QUEJAS POR PRODUCTOS DEFECTUOSOS?

Contrariamente a lo que se puede llegar a creer, las quejas de los consumidores son un instrumento de gran ayuda para el productor, ya que a través y con base en ellas se puede realizar una mejora en el producto o servicio y conseguir que los clientes continúen consumiéndolo.

Desgraciadamente, la gran mayoría de las quejas de los clientes no llegan oportunamente a la persona indicada, esto debido principalmente a dos razones:

- Muchas veces, los consumidores no ejercen su derecho a manifestar su descontento abiertamente cuando adquieren un producto defectuoso o reciben un mal servicio, convirtiéndose estas quejas en latentes u ocultas; y cuando se ven en la necesidad de adquirir un producto o servicio similar, simplemente optan por adquirirlo de diferente marca o empresa.
- La segunda razón es que determinada información sobre quejas que se recibe de los consumidores o usuarios, desaparece en alguna parte, perdiéndose de esta manera la oportunidad de corregir el error.

En el primer caso, la empresa debe tomar alguna medida para animar a los consumidores a quejarse ante la adquisición de un producto o servicio defectuoso, convirtiendo así las quejas potenciales en reales.

En el segundo, se debe estimular a los empleados y distribuidores a que canalicen de forma correcta las quejas y sugerencias del cliente, evitando represalias.

Obviamente ante la exposición de una queja, la empresa debe estar decidida a resolver los problemas con rapidez y buena voluntad, y buscar que se disipe el disgusto del cliente. Esto significa que, de inmediato, la compañía debe cambiar el producto defectuoso por uno en buenas condiciones, o enmendar el deficiente servicio prestado, según sea el caso, y asegurarse de tomar medidas para impedir que el problema se repita.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

1. CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA; PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Para lograr los resultados óptimos, el control de calidad debe aplicarse en todas las divisiones de la empresa y a todos sus empleados; la participación debe hacerse extensiva a las líneas de ensamblaje, a los subcontratistas y a las divisiones de compras, ingeniería de productos y mercadeo. Esto significa que quienes intervienen en planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes están en la división de fabricación y en las de contabilidad, personal y relaciones laborales, tienen que participar sin excepción.

"Mediante el control total de la calidad con la participación de todos los empleados, cualquier empresa puede crear mejores productos a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte la empresa en una organización superior"⁸⁹.

La división de mercadeo cumple un papel significativo porque es a través de ella, que es posible conocer las opiniones de los consumidores, mismas que deberán incorporarse desde el comienzo del proceso, en las etapas de planificación del producto, para que éste responda a las verdaderas necesidades de los consumidores.

2. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL CONTROL DE CALIDAD

La promoción del control de calidad, con la participación global de la empresa, es posible mientras se realice exitosamente un programa educativo sobre la materia aplicado a la totalidad de los empleados, considerando desde el presidente hasta los obreros de línea.

Hemos visto con anterioridad que, el control de calidad es una revolución conceptual en la gerencia, por esta razón, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados.

El único país que ha promovido la educación en control de calidad con resultados enteramente satisfactorios es Japón. A continuación se presentan las características de la educación japonesa en la materia:

⁸⁹ Ibidem

- Educación en control de calidad para cada nivel. En Japón hay programas educativos muy detallados para cada nivel en la empresa, esto incluye los niveles de presidente y directores; directores administrativos; jefes de división y sección; ingenieros supervisores; promotores dirigentes y miembros de círculos de control de calidad; y obreros de línea, además de cursos especiales para las divisiones de mercadeo y compras. Estos programas se organizan inicialmente por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ).
- Educación a largo plazo. En Occidente, la educación en control de calidad normalmente tiene una duración de cinco a diez días, mientras que el Curso Básico diseñado por la UCIJ dura seis meses, con reuniones de cinco días al mes. Los participantes estudian una semana y luego regresan al sitio de trabajo donde aplican lo aprendido durante tres semanas; los datos que deben utilizar en su estudio están en el mismo lugar donde trabajan. Luego regresan a la siguiente sesión del curso de instrucción con los resultados de sus tres semanas de práctica. En otras palabras el curso de la UCIJ es una repetición continua de estudio y práctica.
- Educación y participación dentro de la empresa. Las actividades antes descritas son realizadas por organizaciones especializadas y no siempre responden a las necesidades de cada industria o empresa; por ello, cada una puede escoger su propio programa; incluso algunas de ellas desarrollan sus propios textos y programas de educación y capacitación para todos sus empleados.
- La educación debe continuarse indefinidamente. La educación en control de calidad se ha impartido en Japón desde 1949 sin interrupción. Año tras año se agregan cursos al esfuerzo educativo total, ya que cada persona envejece un año y cada año ingresan nuevos empleados a la organización. Es preciso continuar el esfuerzo educativo para que responda a las necesidades de la organización y sus empleados.
- La educación formal: menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total. La educación no termina al reunir a los empleados para darles instrucción formal, en el mejor de los casos, tal instrucción representa solo una pequeña porción de su educación total. Es responsabilidad del jefe enseñar y dar las pautas generales a sus subalternos en el trabajo mismo, además, éste debe aprender a delegar autoridad permitiendo que los subordinados trabajen voluntariamente.

El Dr. Ishikawa afirma que en Occidente se denomina "capacitación industrial" al proceso educativo que Japón observa, dejando de lado el aspecto mismo de la educación. Añade que se hace más hincapié en el elemento de capacitación, que es desarrollar las destrezas de los empleados en aquellas actividades que le convienen a la empresa, cuando lo que se necesita realmente es lograr, mediante la educación, que piensen y luego cambien su manera de pensar.

3. ACTIVIDADES DE CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Debemos recordar que en la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de ésta, el papel que desempeñan los trabajadores es de vital importancia, ya que finalmente son ellos quienes producen. El progreso del control de calidad depende de que los trabajadores y sus supervisores realicen sus tareas correctamente.

En este sentido, la educación de los trabajadores en materia de control de calidad es sumamente importante. En los años 50, los japoneses no ven difícil el educar a los ingenieros y empleados directivos mediante seminarios y conferencias, pero la educación del gran número de supervisores y dirigentes de grupo, dispersos por todo el país, se considera prácticamente imposible.

El problema se resuelve mediante la utilización de los medios de comunicación masiva; en 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) publica la revista Hinshitsu Kanri (Statistical Quality Control), que difunde información sobre el control de calidad y el control total de calidad y promueve la idea de que empresarios y trabajadores deben unir sus esfuerzos y ayudarse mutuamente.

En 1956 valiéndose de la Radiodifusora Japonesa de Onda Corta, la UCIJ inicia un curso de control de calidad por correspondencia para supervisores. En 1957, la Radiodifusora Japonesa NHK empieza a difundir programas de la UCIJ dentro de su línea educativa, de ellos se editan y venden 110,000 ejemplares. Después de este éxito, en 1960 la UCIJ publica una monografía titulada "A Text on Quality Control for the Foreman (A y B)".

Dentro de la celebración de su décimo aniversario, la revista Statical Quality Control publica tres ediciones especiales en marzo de 1960: una para supervisores (con mayor acogida), una para consumidores y una más para maestros de secundaria.

En noviembre de 1961, esta misma revista publica un suplemento especial para supervisores en el lugar de trabajo y pide una sesión de deliberaciones abiertas (zadankai) con la participación de los supervisores de varias industrias. En una de estas reuniones, se recomienda unánimemente la publicación de una nueva revista que responda a sus necesidades.

Es así como nace la revista titulada Gemba-to-CC (Quality Control for the Foreman), cuya primera edición sale a la venta en abril de 1962; al publicarla, se sostiene que las actividades de control de calidad deben efectuarse bajo el nombre de círculo de control de calidad, por dos motivos.

- Primero porque la mayoría de los supervisores no están acostumbrados a estudiar, así es que, aunque la Gemba-to-CC es una revista para ellos, no existe ninguna garantía de que la lean. La solución a ello, era formar grupos que lean la revista de manera rotatoria, asegurando de esta forma la continuidad⁹⁰.
- Segundo, porque la simple lectura no aporta nada al control de calidad. Todo lo aprendido sobre los métodos estadísticos, al estudiar la revista, debe ser puesto en práctica en la situación laboral de cada persona. Hay que estimular a los empleados para que resuelvan los problemas surgidos en el lugar de trabajo, tanto por su cuenta como con ayuda de otros, para lo cual son mucho más aconsejables las actividades de grupo.

Los círculos de control de calidad deben presentar las siguientes características:

- Voluntarismo. La formación de los círculos se da por la participación voluntaria del individuo, y no por órdenes superiores.
- Autodesarrollo. Es necesario que los miembros del círculo estén dispuestos a desarrollar sus hábitos de estudio.
- Desarrollo mutuo. Los miembros del círculo deben aspirar ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos.
- A la larga, participación total. Los círculos deben fijar como una meta final la participación plena de todos los empleados de la empresa.

⁹⁰ El Dr. Ishikawa afirma que quienes no conocen las actividades de control de calidad piensan que estos grupos son organizados principalmente para mejorar las condiciones de trabajo, lo cual es un error, pues los grupos se organizan con el fin de estudiar y estudiar para no repetir errores

A fin de nuevas oportunidades para el desarrollo mutuo, se organiza en 1962 la Conferencia Anual de Control de Calidad para Supervisores, y al año siguiente se forma la Conferencia de Círculos de Control de Calidad.

4. AUDITORIA DE CONTROL DE CALIDAD

La auditoría de control de calidad sirve para hacer el seguimiento del proceso de control, realiza el diagnóstico del caso y muestra como corregir las fallas que pueda tener. En ella, se revisa cómo se ha emprendido el control, cómo le incorpora la fábrica calidad a determinado producto, el control de los subcontratistas, cómo se manejan las quejas de los clientes y cómo se pone en práctica la garantía de calidad en cada paso de la producción, empezando desde la etapa de desarrollo de un nuevo producto.

En resumen, es una revisión que determina si el sistema de control de calidad está funcionando bien y permite a la empresa tomar medidas preventivas para evitar que se vuelvan a cometer errores graves.

"La tendencia más moderna en materia de auditoría de control de calidad es hacer una revisión del control total de calidad estudiando todo el sistema de administración. Caen dentro de este concepto los criterios fijados para el premio Deming de aplicación y las revisiones efectuadas por el presidente de la compañía. El contenido de la revisión se está ampliando constantemente"⁹¹.

Hay dos tipos de auditorías de control de calidad: desde fuera y desde adentro; dentro de ambas se pueden distinguir cuatro categorías:

Auditoría de control de calidad por personas de fuera.

- Auditoría de control de calidad del proveedor por el comprador.
- Auditoría de control de calidad efectuada con propósitos de certificación.
- Auditoría de control de calidad para el premio Deming de aplicación y la Medalla Japonesa de Control de Calidad.
- Auditoría de control de calidad por un consultor.

De la lista anterior, la tercer categoría se encuentra solo en Japón, las otras son observables también en Occidente.

Auditoría desde adentro.

- Auditoría por el presidente.
- Auditoría por el jefe de la unidad (jefe de división, gerente de planta, gerente de sucursal, etc.)
- Auditoría por el personal de control de calidad.
- Auditoría mutua de control de calidad.

5. UTILIZACIÓN DE MÉTODOS ESTADÍSTICOS

El Dr. Ishikawa divide los métodos estadísticos, de acuerdo con su nivel de dificultad, en las tres categorías siguientes:

- Método estadístico elemental. Consta de siete herramientas indispensables para el control de calidad, usadas actualmente por presidentes de empresas, gerentes intermedios, supervisores, trabajadores de línea y diversas divisiones como manufactura, planeación, diseño, mercadeo, compras y tecnología.

Dichas herramientas son:

- ❖ Cuadro de Pareto. Utilizado para separar a los pocos vitales de los muchos útiles. Principio desarrollado por Alfredo Pareto⁹².
- ❖ Diagrama de causa y efecto. Ayuda a registrar las teorías sobre las causas⁹³.
- ❖ Estratificación.
- ❖ Hoja de verificación.
- ❖ Histograma.
- ❖ Diagrama de dispersión. Representa gráficamente la relación causa-efecto entre dos variables (si el comportamiento de una influye o no en el comportamiento de la otra y, si influye, en qué medida lo hace)⁹⁴.
- ❖ Gráficas y cuadros de control (cuadros de control de Shewhart, quien sugiere que la gráfica puede cumplir tres funciones básicas: 1) definir una meta para una operación, 2) ayudar a obtener esa meta, 3) determinar si la meta ha sido alcanzada)⁹⁵.

91 Ibidem

92 Revista Contacto Editada por BRENIX, S.A. de C.V. Agosto 1997 p 44.

93 Idem

94 Idem.

95 Charbonneau, Harvey C. Control de Calidad. Ed McGraw-Hill 1989 p 74

- Método estadístico intermedio. Se enseña a los ingenieros y a los miembros de la división de promoción de control de calidad. En él se incluye:
 - ❖ Teoría del muestreo.
 - ❖ Inspección estadística por muestreo.
 - ❖ Diversos métodos de realizar estimaciones y pruebas estadísticas.
 - ❖ Métodos de utilización de pruebas sensoriales.
 - ❖ Métodos de diseñar experimentos.
- Método estadístico avanzado (con computadoras) Sólo muy pocos ingenieros y técnicos se adiestran en este nivel, a fin de emplearse en análisis de procesos y de calidad muy complejos.

Este método forma la base de una alta tecnología y también de la exportación de tecnología.

- ❖ Métodos avanzados de diseñar experimentos.
- ❖ Análisis multivariantes.
- ❖ Diversos métodos de investigación de operaciones.

Análisis Estadísticos.

En las industrias se emplean principalmente métodos estadísticos para el análisis de calidad y el de procesos.

El análisis de calidad es el que, con ayuda de datos y métodos estadísticos, determina la relación entre las características de calidad reales y las sustitutas.

El análisis de procesos es el que aclara la relación entre los factores causales y los efectos tales como la calidad, costo, productividad, etc., cuando se está efectuando control de procesos. Un 95% de este tipo de análisis, se pueden realizar mediante la utilización de las siete herramientas; pero en procesos muy complicados, como por ejemplo los que se encuentran en las siderúrgicas, se necesitan técnicas más avanzadas.

"El progreso de Japón en cuanto a productividad no puede separarse del empleo de los métodos estadísticos. Por medio de estos fue como se mejoró el nivel de calidad, se aumentó la confiabilidad y se bajaron los costos. La clave ha sido el pertinaz empleo

del análisis de procesos y del análisis de calidad sin bombo, durante un largo período de tiempo. Esto ha dado como resultado la mejora de la tecnología⁹⁶.

6. ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD

Normas Industriales Japonesas (NIJ)

En 1945 se establece el sistema de normas nacionales en Japón, dando origen a la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas (NIJ) en 1946. La Ley de Normalización Industrial se promulga en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo, se instituye el sistema de la marca NIJ (Normas Industriales Japonesas) con base en la Ley de Normalización Industrial.

El sistema de la marca NIJ contribuye a introducir y difundir el control de calidad estadístico en las industrias japonesas. En él, la participación es estrictamente voluntaria, cualquier empresa puede pedir que sus productos sean inspeccionados, o bien optar por no hacerlos inspeccionar; en caso de optar por la primera opción, es libre de colocar o no la marca NIJ.

En 1952, se funda el Grupo de Estudio Sobre Muestreo para la Industria Minera, con el objetivo de emplear métodos adecuados para obtener datos confiables en los muestreos de dicha industria. El grupo se divide en subgrupos (mineral de hierro, metales no ferrosos, carbón, coque, mineral de sulfuro, metales industriales e instrumentos de muestreo), sus hallazgos señalan el camino hacia la racionalización de los métodos de muestreo, división, y medición y análisis. Sobre estas bases se establecen Normas Industriales Japonesas (NIJ) para muchas industrias; mismas que sirven de base para las que posteriormente desarrolla la Organización Internacional de Normas (ISO), que contribuyen a racionalizar el comercio internacional⁹⁷.

En 1956, al aplicar el control de calidad en diversas industrias se observa que las NIJ del momento son inadecuadas e imprecisas. Para resolver este problema se funda el Comité para Racionalización de las Normas dentro de la Asociación Japonesa de Normas. Este se dedica al estudio de las NIJ para cada producto e incorpora sus hallazgos en una recomendación titulada "Sobre las Normas Industriales Japonesas".

⁹⁶ Ishikawa, Kaoru op. cit. p. 198.

En aquel entonces se llega a la conclusión de que ninguna de las NIJ es satisfactoria. Como el análisis de calidad es inadecuado, las normas no reflejan las características de calidad real de los productos, ni se trabaja correctamente con las características de sustitución. Además suelen fijarse niveles demasiado bajos para satisfacer los requisitos del consumidor.

Es por esta razón que el control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales; éstas deben ser tomadas en cuenta, pero más allá de ellas es necesario fijarse metas superiores: satisfacer los requisitos de los consumidores y crear una calidad que los cumpla.

Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ)

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) es una entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos, formada en 1946. En 1949 esta Unión establece su Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno. Su objetivo, efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad, a fin de aplicar éste en las industrias japonesas y lograr que exporten a ultramar productos de excelencia, elevando así los niveles de vida del pueblo japonés.

El GICC realiza su primer Curso Básico de control de calidad en septiembre de 1949, utilizando como texto base, la traducción al japonés de las normas norteamericanas Z-1 y las británicas 600. Su duración, 36 días, reuniéndose tres días al mes durante un año con ingenieros de las industrias como oyentes principales. Al dictarse el segundo Curso Básico, la duración se modifica a 6 días mensuales durante un período de 6 meses. En la actualidad, este curso sigue siendo de 6 meses pero las reuniones mensuales duran cinco días.

Después del primer curso, afirma el Dr. Ishikawa, "comprendimos que la química, la física y las matemáticas son universales y aplicables en cualquier parte del mundo. Pero en el caso del control de calidad, como en todo lo relacionado con control, entran en juego factores humanos y sociales. Por buenos que sean los métodos norteamericanos y británicos, no pueden importarse al Japón sin primero modificarlos.

97 Japón había sido miembro de la ISO desde 1952, sin embargo comienza a cooperar en las labores de los comités técnicos hasta 1961, con la aportación de los estudios sobre muestreo antes mencionados.

Era preciso, pues, crear un método japonés⁹⁸. Por esta razón, a partir del segundo curso los miembros del Grupo elaboran sus propios textos y evitan las obras traducidas.

En 1950, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses realiza un seminario sobre el control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros, en la que el conferencista invitado, el Dr. W. Edwards Deming experto reconocido en el campo del muestreo en Estados Unidos, se considera la persona que introduce el control de calidad en el Japón.

Las regalías del libro basado en estas conferencias se entregan a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, que las utiliza para establecer los premios Deming, que se otorgan en principio al individuo o individuos que hayan contribuido a la difusión y desarrollo de teorías relacionadas con el control de calidad estadístico; y el premio Deming de Aplicación que tiene varias categorías, pero es esencialmente un premio otorgado a una empresa que se haya desempeñado excepcionalmente en el mismo campo. Cada año al subir el nivel de control total de calidad y el estadístico en Japón, los beneficiarios del premio deben cumplir requisitos más altos.

Los premios citados son los más importantes que se otorgan en Japón en el campo del control total de calidad y del estadístico; el primero de ellos se otorga en septiembre de 1951 en Osaka, durante la celebración de la primera Conferencia Anual de Control de Calidad reconocida en Japón.

En 1954, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, invita al Dr. Joseph M. Juran a participar en una serie de seminarios para gerentes altos y medios, ya que éstos demuestran escasa comprensión e interés a la explicación de los miembros del GICC.

En ésta su primer visita a Japón, el Dr. Juran explica a los gerentes japoneses las funciones correspondientes de la promoción del control de calidad. Este momento marca una transición en el desarrollo de estas actividades, al convertirse en una inquietud global de toda la gerencia.

La visita del Dr. Juran crea un ambiente en el que se reconoce al control de calidad como un instrumento en la gerencia, así se abren las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como lo conocemos hoy.

⁹⁸ Ibidem

CAPÍTULO TRES

ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD EN MÉXICO

3.1 EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

El Premio Nacional de Calidad es el máximo reconocimiento que se otorga, en nuestro país, a las organizaciones que se destacan por la calidad de sus productos, servicios y procesos, con la finalidad de que sirvan como modelo a otras empresas mexicanas. Se instituye en 1989 "con el propósito de diseñar, promover y estimular el establecimiento de los procesos de mejora continua hacia la calidad total, en las empresas productoras de bienes y servicios, instituciones educativas, en el Gobierno Federal y Gobiernos Estatales, con base en el Modelo de Dirección por Calidad de El Premio"⁹⁹.

Objetivos	Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad. Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos. Fomentar las exportaciones con base en la calidad. Promover la utilización del Modelo de Dirección por Calidad en las organizaciones mexicanas.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> El participar le permite compararse con organizaciones de clase mundial. Retroalimentación de las áreas de oportunidad de su organización, por evaluadores expertos.

Este reconocimiento es entregado anualmente, por el Presidente de la República, en 10 categorías que se han definido tomando en cuenta su tamaño y rama económica: organizaciones industriales, comerciales y de servicios, grandes, medianas y pequeñas, y las de Gobierno (categoría creada en 1996, con la finalidad de propiciar que el sector público participe activamente en la implantación de sistemas de calidad).

INDUSTRIAL GRANDE	IG	COMERCIAL GRANDE	CG	SERVICIOS GRANDE	SG
INDUSTRIAL MEDIANA	IM	COMERCIAL MEDIANA	CM	SERVICIOS MEDIANA	SM
INDUSTRIAL PEQUEÑA	IP	COMERCIAL PEQUEÑA	CP	SERVICIOS PEQUEÑA	SP
GOBIERNO	G				

⁹⁹ Ver página en el Internet de la SECOFI, <http://www.secofi.gob.mx>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La presea del Premio consiste en una paloma estilizada de plata sterling, 0.925 ley con una dimensión de 0.26 cm. de alto por 0.30 cm. de ancho. Asimismo, se hace entrega de una placa destacando la labor de los trabajadores de cada organización ganadora.

3.1.1 EL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD 1996-1999

"El Modelo tiene la característica de ser "no prescriptivo", lo cual hace posible emplear cualquier práctica o herramienta que se considere adecuada para el tipo de producto, servicio o mercado al que se sirve, ya que no pretende imponer ni "recetar" metodologías (los cómo), sino asegurar que el énfasis se dé en los aspectos estratégicos de la organización (los qué)"¹⁰⁰.

El Modelo está desarrollado con el objetivo de permitir que las organizaciones que lo utilicen, estén en posibilidad de elegir las prácticas de calidad más adecuadas, considerando cada uno de los ocho criterios básicos de evaluación (que lo integran), según el tipo de producto, servicio o entorno en el que se desempeñe.

Ya que el Modelo puede ser empleado para el diagnóstico y evaluación de los sistemas, procesos, prácticas y herramientas de calidad, o bien, como un modelo que concentre los diversos esfuerzos de mejora continua existentes en una organización, no es posible establecer una guía que permita explicar la manera en la que deberá desarrollarse el reporte de procesos que desarrolla cada organización que participa en El Premio. El Modelo por sí mismo representa la guía que debe seguirse, ya que describe paso a paso los puntos a desarrollar en cada uno de los criterios y subcriterios.

Los criterios se dividen en subcriterios que incluyen de manera más específica los aspectos de calidad que deben considerarse en cualquier organización. Cada uno de éstos se estructura de manera que su desarrollo completo implique un ciclo de mejora continua, por lo que contempla los siguientes elementos:

- El diseño o enfoque de los sistemas, procesos o metodologías.
- Los indicadores que permiten conocer el grado de efectividad de los sistemas y de su implantación.

100 Idem

- El grado de implantación de los sistemas, así como los resultados de dicha implantación.
- Los tipos de comparaciones referenciales de la empresa contra sus competidores, contra los mejores en el sector en el que opera, y contra las mejores prácticas de operación, en el ámbito nacional o internacional.
- Los mecanismos de retroalimentación, así como los ciclos de mejora que se ha completado para las acciones de cada subcriterio.

El Modelo de Dirección por Calidad es empleado por un gran número de empresas en México para dirigir sus esfuerzos de Calidad y por lo tanto su negocio o Institución. Va mucho más allá del aseguramiento de la calidad del producto o servicio, o de únicamente la satisfacción de los clientes, es un esfuerzo integral, ya que permite la medición de los avances en la implantación de los sistemas y la mejora continua, lo cual no es posible hacer con otros modelos.

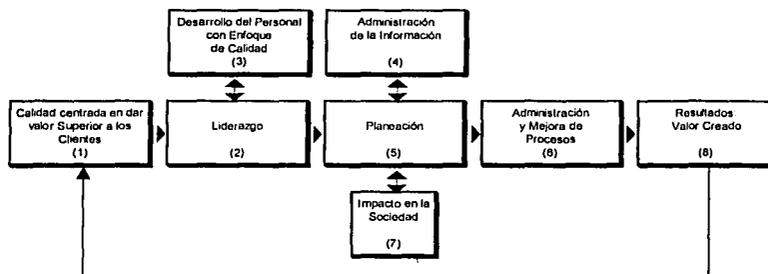
CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La siguiente tabla muestra los ocho criterios de evaluación del Premio Nacional de Calidad, basados en el Modelo de Dirección por Calidad.

Criterio	Puntaje
1. Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes	200
2. Liderazgo	110
3. Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad	120
4. Administración de la Información	60
5. Planeación	60
6. Administración y Mejora de Procesos	100
7. Impacto en la Sociedad	50
8. Resultados: Valor Creado	300
Total	1000

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El siguiente esquema corresponde al Modelo de Dirección por Calidad.



3.1.2 PROCESO DE EVALUACIÓN

El Premio Nacional de Calidad se desarrolla en tres etapas de evaluación utilizando los ocho criterios del Modelo de Dirección por Calidad.

1a. Etapa/ Preselección de aspirantes	La preselección de aspirantes para obtener El Premio se lleva a cabo mediante la evaluación del reporte de primera etapa que entregan las organizaciones participantes y consiste en una síntesis del proceso de calidad total de la organización de acuerdo a los 8 criterios del Modelo de Dirección por Calidad de El Premio Nacional de Calidad, trabajo que permitirá evaluar en forma general los procesos de calidad, su enfoque, aplicación y resultados. Esta evaluación la efectúan los evaluadores de primera etapa, que son altamente experimentados y que son nombrados por: <ul style="list-style-type: none"> • SECOFI. • Fundación Mexicana para la Calidad Total.
2a. Etapa/ Diagnóstico/ Evaluación	El diagnóstico y la evaluación del reporte de procesos lo realizan los evaluadores seleccionados y capacitados para esta fase, quienes hacen sus observaciones sobre las áreas fuertes y de oportunidad, y otorgan calificaciones por subcriterios y criterios. Este reporte determinará con precisión el avance y los logros de la organización.
3a. Etapa/ Visita	Los evaluadores efectúan una visita a las organizaciones que logran pasar a la etapa final, para: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la realidad contra lo reportado. • Aclarar dudas. • Determinar el nivel de aplicación y madurez de los sistemas de calidad.

"La objetividad, transparencia y confidencialidad del proceso de evaluación del Premio se mantiene gracias a la ética de los Evaluadores, representantes destacados

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

del sector privado y público, que por su amplia experiencia en procesos de calidad, dan solidez y transparencia a las resoluciones¹⁰¹.

A partir de las visitas realizadas a las empresas, se determinará la propuesta final de ganadores que será formalizada por el Comité Técnico del Fideicomiso de El Premio Nacional de Calidad y el Comité de Selección.

3.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los Principios y Valores que sustentan al Premio Nacional de Calidad y que son la base primordial en que se fundamenta el Modelo de Dirección por Calidad, versión 1996-1999, son los siguientes:

1. **Calidad centrada en crear valor para los clientes y para el personal.** La calidad debe ser percibida por los clientes, como creadora de valor y orientada a buscar su satisfacción, así como la permanencia de la organización:
 - Los clientes definen y juzgan la calidad: su experiencia global en relación con la organización, determina el valor, su satisfacción, y por lo tanto la permanencia de la organización.
 - La orientación de la organización debe dirigirse a aumentar su participación en el mercado y a retener a los clientes.
2. **Creación de valor financiero para la organización.** Se genera salud financiera para la organización, mediante la reducción de costos de operación, eliminación del desperdicio, mejora de los procesos, ampliación de los mercados y retención de los clientes al ofrecer bienes y servicios de calidad.
3. **Liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.** Los líderes impulsan el cambio y la visión a largo plazo al establecer valores, que generen retos y objetivos de calidad claros y visibles.
4. **Mejora continua o la calidad como proceso, no como producto.** La mejora continua es el medio para lograr altos niveles de calidad y competitividad, y debe encontrarse en:
 - Todos los sistemas.

¹⁰¹ Idem

- Todas las prácticas.
 - Todos los procesos.
 - Todas las operaciones.
5. **Participación y valor creado para los empleados.** La participación inteligente e informada de todo el personal garantiza su compromiso con los logros de calidad. Para respaldar la participación del personal es necesario crear sistemas de reconocimiento y de medición del desempeño, con un enfoque de mejora continua. Los empleados reciben reconocimiento por sus aportaciones de calidad, oportunidades de mejora, conocimientos técnicos, desarrollo profesional, así como la satisfacción individual y de grupo que se deriva de ofrecer mejores productos y servicios a la sociedad.
- Optimizar las condiciones de calidad de vida en el trabajo y capacitar al personal para el logro de sus metas.
6. **Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.** Es la oportunidad con que se satisfacen los requerimientos de los clientes, mejorando los ciclos de operación.
- Para lograr una respuesta rápida es necesario diseñar los procesos, mejorando su capacidad y sus tiempos, enfocados a cumplir con las necesidades de los clientes.
7. **Calidad por diseño y prevención.** Diseñar productos, servicios y sistemas con un enfoque de prevención sistemática y autocontrolable desde su origen, fomentando acciones proactivas.
8. **Otros principios y valores primordiales.** Para lograr resultados con valor creado también se requiere:
- Visión a largo plazo.
 - Administración por hechos y datos.
 - Desarrollo de alianzas con proveedores y clientes.
 - Calidad con responsabilidad social.

3.2 DIRECCIÓN GENERAL DE NORMAS

La Comisión Nacional de Normalización de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), es el órgano encargado de coordinar la política de normalización en el ámbito nacional. Esta Comisión está integrada por representantes de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como por miembros del sector privado que se desempeñen en el ámbito de la normalización.

Entre las principales funciones de la Comisión, encontramos:

- Aprobar anualmente el Programa Nacional de Normalización¹⁰².
- Establecer reglas de coordinación entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la elaboración y difusión de normas.
- Resolver las discrepancias que puedan presentarse en los Comités Consultivos Nacionales de Normalización.
- Opinar sobre el registro de Organismos Nacionales de Normalización¹⁰³.

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) y las Normas Mexicanas (NMX's) se encuentran contenidas en el Catálogo de Normas de la Dirección General de Normas. Dicho catálogo se clasifica por dependencia, rama de actividad económica y producto.

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) "son regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, que establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se refieren a su cumplimiento o aplicación"¹⁰⁴.

El catálogo cuenta con 576 Normas Oficiales Mexicanas, 9 Normas Oficiales Mexicanas de emergencia y 261 proyectos emitidos desde 1993 a la fecha. De éstas, 9

¹⁰² Es el instrumento informativo y de planeación que lista los temas que serán desarrollados como Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas durante el año inmediato siguiente. Se integra con la información de 21 Comités Consultivos Nacionales de Normalización (NOM's) y 39 Comités Técnicos de Normalización Nacional (NMX's). (Ver página en el internet de la SECOFI: <http://www.secofi.gob.mx>)

¹⁰³ Son personas morales cuyo principal objetivo es la elaboración y expedición de normas mexicanas en las materias en que sean registrados ante la Dirección General de Normas (idem)

¹⁰⁴ Idem

se refieren al sector turístico, y en especial, encontramos dos dedicadas a los establecimientos de hospedaje. (Anexos 4 y 5)

Las Normas Mexicanas (NMX's) "son aquellas que elabora un organismo nacional de normalización o la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en términos de lo dispuesto por la Ley Federal de Metrología y Normalización, que prevé para un uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos, métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado"¹⁰⁵.

La observancia de estas Normas no es de carácter obligatorio, a excepción de los siguientes casos:

- Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas.
- Cuando en una Norma Oficial Mexicana, se requiera la observancia de una Norma Mexicana para fines determinados.
- Respecto de los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, cuando éstas sean aplicables y en forma supletoria a las Normas Oficiales Mexicanas.

Dentro de las Normas Mexicanas contenidas en el mencionado catálogo, encontramos que cinco de ellas se refieren al Sector Turismo. (Anexo 6)

¹⁰⁵ Idem

3.3 CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Sin duda alguna, la aplicación de normas enfocadas a establecer parámetros de calidad en la elaboración de productos o la prestación de servicios, es un paso fundamental en la búsqueda de aumentar la productividad y competitividad de las empresas; sin embargo, si los recursos humanos de éstas no cuentan con la capacidad para asimilarlas y ponerlas en práctica, estas normas perderán toda cualidad, y de manera obvia, los propósitos de la empresa no serán alcanzados.

Acorde a lo anterior, se presenta la necesidad de iniciar un proceso de cambio estructural, destinado a convertir a la formación y capacitación de los recursos humanos, en uno de los aspectos más importantes y básicos del aumento de la productividad y competitividad de las empresas, y del progreso personal y profesional de los trabajadores.

Bajo este supuesto, el 2 de agosto de 1995, se instala en nuestro país el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), "organismo integrado por representantes de los sectores privado, social y público, cuyas acciones se enmarcan en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, el cual responde a la creciente necesidad que plantean la globalización de los mercados, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y el cambio tecnológico de recursos humanos con mayor calidad, flexibilidad y capacidad de adaptación"¹⁰⁶.

Este Proyecto, coordinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la del Trabajo y Previsión Social (STPS), tiene como propósito el desarrollar sistemas que permitan incrementar la capacitación, tanto cuantitativa como cualitativamente, para y en el trabajo; para ello, se ha establecido la estrategia de "vincular sistemáticamente a la planta productiva, el sector laboral y la comunidad educativa, identificando las necesidades y adecuando componentes para satisfacerlas, reorientando la oferta de los servicios educativos y aplicando una nueva estructura curricular modular basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral, con el propósito de atender con mayor eficiencia los requerimientos de las empresas"¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Página en el internet del Consejo de Normalización y Competencia Laboral (CONOCER) <http://www.conocer.org.mx>

¹⁰⁷ Idem.

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación se integra por los cinco componentes que a continuación se describen. De ellos, los dos primeros corren a cargo del CONOCER, el tercero a la SEP, el cuarto a la STPS, y el último al conjunto de ejecutores de la operación.

1. SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL

Su propósito consiste en que "el sector productivo defina y establezca Normas Técnicas de Competencia Laboral, de carácter nacional, por rama de actividad productiva o área de competencia, las cuales serán la base para el desarrollo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral"¹⁰⁸.

Entre las principales funciones del Sistema, encontramos la de instalar los Comités de Normalización, con la participación de representantes de los sectores productivos

Los beneficios previstos, derivados de este Sistema, son los siguientes:

"Para las empresas:

- Asegurará el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.
- Permitirá evaluar el nivel de clasificación de la planta laboral y de posibles candidatos a ocupar un puesto en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación, y apoya las acciones de capacitación de sus trabajadores en activo.
- Mejorará la productividad al contar con personal mejor calificado.
- Informará a los oferentes educativos y trabajadores sobre las necesidades de las empresas.

Para los trabajadores:

- Permitirá identificar el nivel profesional de calificación, a fin de mejorarlo y facilitará la incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.
- Incrementará la seguridad de empleabilidad de los individuos.
- Fomentará la transferibilidad de los individuos dentro y entre sectores.
- Promoverá la formación progresiva y apoya al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

- Facilitará a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva.

Para el sector educativo:

- Permitirá asegurar la congruencia entre los planes de estudio y los requerimientos de los sectores productivos.
- Brinda información que asegura la pertinencia de sus servicios.
- Ofrece a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad¹⁰⁹.

NORMAS TECNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) "es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en el desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo"¹¹⁰.

El formato exigido para la Norma Técnica de Competencia Laboral (Esquema 3.1), nos muestra que cada Norma se constituye por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campos de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento; y debe especificar el área y nivel de competencia a los que corresponde.

En sí, lo que estas normas describen es:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Al 31 de julio de 1998 se han aprobado 79 Calificaciones de Competencia Laboral correspondiendo 15 al Sector Turismo, 2 a la Industria Ferroviaria, 13 a las Industrias Azucarera y Alcoholera, 5 a la Industria del Calzado, 7 a la Industria Farmacéutica, 5 a

¹⁰⁹ Idem.

¹¹⁰ Idem.

Actividades de Promoción de Control de Calidad en México

la Industria de Televisión por Cable, 2 a la Industria del Vestido, 4 a la Industria del Mueble, 3 a la Industria de las Artes Gráficas, 7 del Sector Comercio al Menudeo, 2 del Autotransporte de Carga, una de Mantenimiento Electromecánico, una de la Industria Minera, 2 del Sector Pesca y Acuicultura, 5 del Sector Forestal y Silvicultura, 4 de la Industria de la Construcción, y una más de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

Asimismo, se cuenta con dos Calificaciones de Competencia Laboral de asociación de empresas correspondientes al Grupo Posadas y al Grupo Televisa.

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Título de la Unidad: Provee una descripción de un grupo de elementos.			
Título del Elemento: Señala lo que la persona debe ser capaz de hacer.			
CRITERIO DE DESEMPEÑO Establece los planteamientos de evaluación que describan el o los resultados a obtener por el desempeño definido en el elemento. Al verificar también el desempeño correcto se confirma la competencia.	REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIA Y GUÍA DE EVALUACIÓN		
	EVIDENCIA POR DESEMPEÑO		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Evidencia por desempeño Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la Norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuanta evidencia se requiere.</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Evidencia por producto Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias</td> </tr> </table>	Evidencia por desempeño Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la Norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuanta evidencia se requiere.	Evidencia por producto Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias
Evidencia por desempeño Detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la Norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuanta evidencia se requiere.	Evidencia por producto Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias		
CAMPO DE APLICACIÓN Enuncia las diferentes circunstancias con las que la persona se enfrentará en el lugar de trabajo y en las que pondrá a prueba su competencia.	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Conocimiento de Base Detalla conocimientos de: a) Método b) Principios c) Teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Conocimiento Circunstancial Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones con respecto a (o adaptarse a) las circunstancias variadas que tiene que ver con: a) Información b) Sistemas de producción c) Estructuras de responsabilidad</td> </tr> </table>	Conocimiento de Base Detalla conocimientos de: a) Método b) Principios c) Teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.	Conocimiento Circunstancial Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones con respecto a (o adaptarse a) las circunstancias variadas que tiene que ver con: a) Información b) Sistemas de producción c) Estructuras de responsabilidad
	Conocimiento de Base Detalla conocimientos de: a) Método b) Principios c) Teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.	Conocimiento Circunstancial Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones con respecto a (o adaptarse a) las circunstancias variadas que tiene que ver con: a) Información b) Sistemas de producción c) Estructuras de responsabilidad	
GUÍA DE EVALUACIÓN			
	Generalmente detalla los métodos y la evaluación y como se preparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado).		

(Esquema 3.1)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COMITÉS DE NORMALIZACIÓN

Los Comités de Normalización son los organismos representativos de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, reconocidos por el CONOCER, que definen y presentan propuestas de NTCL de carácter nacional, de acuerdo a la metodología definida en las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. (Anexo 7)

Los Comités están compuestos por una Junta Directiva, integrada por trabajadores y empresarios que cuentan con representatividad dentro de su rama de actividad económica, industria o área de competencia; un Secretario Técnico, que sirve de enlace y coordinación entre ellos y el CONOCER, y que es la única persona dedicada de tiempo completo a colaborar en la elaboración de las NTCL; y, Grupos Técnicos, integrados por personal experto (trabajadores, supervisores y profesionistas).

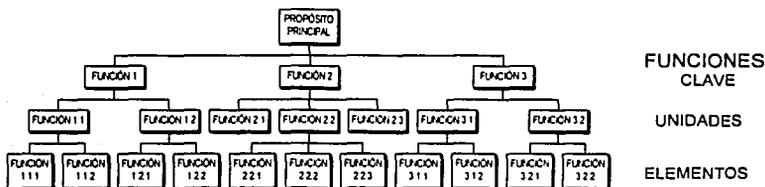
Al 31 de mayo de 1998, se han instalado los siguientes Comités de Normalización:

- Industrias Azucarera y Alcohólica.
- Industria Ferroviaria.
- **Sector Turismo.**
- Sector Comercio al Menudeo.
- Industria del Calzado.
- Industria del Vestido.
- Industria del Mueble.
- Industria Farmacéutica.
- Industria Minera.
- Industria Química.
- Industria de las Artes Gráficas.
- Autotransporte de Carga.
- Mantenimiento Electromecánico.
- Industria de la Construcción.
- Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- Industria Siderúrgica.
- Consultoría.
- Industria de Televisión por Cable.
- Pesca y Acuicultura.
- Forestal y Silvicultura.
- Sector Óptico y Optometría.
- Industria de Conservas Alimenticias.
- Telecomunicaciones (Telefonía).
- Sector Cerámica.
- Industria Hulera.
- Trabajo de Oficina.
- Agroequipamiento.
- Sector Café.
- Industria del Plástico.
- Servicios Comunales y Sociales.
- Organismos Operativos de Agua y Saneamiento.
- Sector Miel.

- Seguridad Privada.
- Sector Hotofrutícola.
- Industria Electrónica.
- Capacitación y Consultoría Agropecuaria.
- Administración de Recursos Humanos.
- Granos y Oleaginosas.
- Servicios Dentales.
- Chocolates, Dulces y Similares.

La tarea de estos Comités consiste en elaborar un programa de trabajo, en donde se considera como actividad inicial la realización del mapa funcional (Esquema 3.2), instrumento mediante el cual se definen y ordenan las funciones que integran una actividad productiva.

MAPA FUNCIONAL



(Esquema 3.2)

Una vez que se establece el mapa funcional, se forman los grupos técnicos, donde participan directamente los trabajadores quienes, junto con los otros miembros de los grupos, reciben cursos de capacitación sobre las técnicas del análisis funcional y la elaboración y redacción de las Normas.

Al término del mencionado análisis, se procede a la elaboración de la Norma, que generalmente toma como referencia el elemento, que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, aquella que pueda ser realizada por una sola persona, aún cuando ésta trabaje en equipo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2. SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

"Tiene como propósito establecer mecanismos por los que un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo es competente para desempeñar una función productiva determinada, con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral reconocida a escala nacional"¹¹¹.

ORGANISMOS CERTIFICADORES

Estos Organismos deberán estar acreditados ante el CONOCER, actuarán con independencia de los procesos de evaluación y la capacitación, así como, de la relación jerárquica de los individuos que busquen la certificación.

El modelo de certificación de la competencia laboral que se implanta en nuestro país, es realizada por órganos privados especializados e independientes, mediante el uso de un formato único con validez; es decir, que sea reconocido ampliamente en el mercado laboral.

La certificación de competencia laboral es de carácter voluntario, es decir, que cada persona decidirá libremente si desea obtenerla y el momento de hacerlo.

CENTROS DE EVALUACIÓN

La certificación de competencia laboral se basa en la evaluación, que es el proceso por medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, con el fin de determinar si es competente, o todavía no, para realizar cierta función.

"Para acreditar a un Centro de Evaluación o Evaluador Independiente, éstos deberán contar con la capacidad técnica para recoger evidencias mediante la observación directa del desempeño real, en un sitio de trabajo o en instalaciones adecuadas, así como los recursos administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones. En el caso de que una empresa o institución educativa desee evaluar a sus propios trabajadores o alumnos, respectivamente, ésta deberá ser acreditada como Centro de Evaluación ante un Organismo Certificador y sus evaluadores deberán ser certificados como tales, así como establecer la verificación interna y aceptar la

¹¹¹ ídem.

verificación externa por parte del Organismo Certificador que lo acreditó, en relación a sus actividades de evaluación, que garanticen a la sociedad actuar con calidad, imparcialidad y objetividad.

3. TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA DE LA CAPACITACIÓN

Este componente tiene como propósito, "organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad"¹¹².

Para ello, la SEP se encuentra realizando experiencias piloto, que permitan generar experiencia institucional en cuanto a diseño de contenidos educativos con base en normas de competencia, probar metodologías, desarrollar materiales didácticos, mejorar equipamiento y formar personal docente de acuerdo a los principios pedagógicos del enfoque de educación basada en competencia laboral. Dichas experiencias se llevan a cabo en diversas instituciones educativas y de capacitación, tales como, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT).

4. ESTÍMULOS A LA DEMANDA

"Desarrolla el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento de apoyos económicos tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a las empresas que participen y promuevan estos procesos"¹¹³.

A través de los programas Calidad Integral y Modernización (CIMO) y Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT), la STPS ha desarrollado experiencias piloto en empresas, denominadas Casos Piloto, con la finalidad de estimular la

¹¹² Idem.

¹¹³ Idem.

demanda de capacitación y certificación de competencia laboral, así como, apoyar la capacitación a trabajadores desempleados.

Los Casos Piloto son proyectos que se realizan en una empresa o grupo de empresas representativas de un sector o área de competencia, con objetivos específicos y de una duración estimada de tres años. En ellos participan directivos y representantes de los trabajadores, quienes forman un Grupo Directivo que delineará la estrategia y políticas del proyecto, y estarán obligados a difundir su experiencia a las empresas participantes y en su ámbito de acción dentro del sector; también intervienen supervisores de las áreas funcionales relacionadas con la experiencia y trabajadores expertos que, en Grupos de Trabajo, centrarán su labor en la normalización, capacitación y evaluación del desempeño.

Algunos de los Casos Piloto que se desarrollan actualmente, en distintas etapas, son:

- Industrias Azucarera y Alcohólica.
- Teléfonos de México (TELMEX).
- **Grupo Posadas (hotelería).**
- Investigación y Desarrollo de Procesos Industriales (Autotransporte de Carga).
- Industria de la Construcción.
- Operación de Maquinaria Agrícola.
- Marsol de México (Vestido y Confección).
- Industrias Textil y de la Confección del Estado de Aguascalientes.
- Empresas de Servicios de Aereotransporte.
- Industria Automotriz.
- Televisión Educativa.
- Comisión Nacional del Deporte (CONADE).
- Seguridad Pública del Estado de Guanajuato.
- Electronic Data Systems (EDS).
- BANRURAL.
- Secretaría de Turismo (SECTUR).
- INCA-Rural (Unidades Productivas Rurales).
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

- Agroindustria del Beneficiado Húmedo del Café.
- Agua Purificada Envasada.
- BANAMEX.
- Janssen Farmacéutica.
- Grupo Focal de Artes Gráficas.
- Farmacias.
- Instituciones de Seguros.
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).
- Industrias del Plástico.
- Agricultura del Estado de San Luis Potosí.
- Empresas AGA, S.A. de C.V..
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Televisión Comercial.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Centro Nacional de Metrología.
- Distribución de Producción de Consumo.
- Industria de Fabricación de Envases de Vidrio.

5. INFORMACIÓN, EVALUACIÓN Y ESTUDIOS

"Cuyo objetivo es establecer un sistema de información que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del Proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes"¹¹⁴.

Actualmente, el CONOCER está trabajando en el desarrollo e implementación de un Sistema Integral de Información que:

- Permita el registro y consulta de las Normas Técnicas de Competencia Laboral, así como el seguimiento del proceso de elaboración de las mismas:
- Coadyuve en el proceso de Certificación y en la conformación de una matrícula de trabajadores certificados.

- Se constituya en una interfase entre éste y los sistemas de información desarrollados por los sectores educativo y laboral que participan en el Proyecto, que apoye en los procesos de orientación vocacional, de capacitación y de colocación de trabajadores, permitiendo el cruce de información de la oferta de mano de obra calificada, demanda de empleo y oferta de capacitación de Educación Basada en Competencia Laboral.
- Proporcione la información necesaria para monitorear y evaluar la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) y su impacto en los sectores educativo y productivo.

Por otro lado, se está realizando el Estudio de Análisis Ocupacional (EAO), que tiene por objetivo, identificar los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana, e incorporarlos a los conocimientos, habilidades y destrezas correspondientes a niveles de desempeño, funciones productivas y grupos ocupacionales.

CAPÍTULO CUATRO

**GRUPO POSADAS
CASO PILOTO DEL CONOCER**

4.1 ORIGEN Y DESARROLLO DE GRUPO POSADAS

4.1.1 FUNDACIÓN



Los orígenes de Grupo Posadas se remontan a abril de 1967, cuando Gastón Azcárraga Vidaurreta, Fernando Casas Bernard, Juan Antonio Dorado y Gastón Azcárraga Tamayo crean Promotora Mexicana de Hoteles, una empresa con el objetivo de incursionar en la industria turística nacional a través de la construcción y operación de un hotel en la Ciudad de México, el Fiesta Palace, hoy conocido como Fiesta Americana Reforma.

Un año más tarde, estas mismas personas, forman Operadora Mexicana de Hoteles, al frente de la cual se encontraría Fernando Casas Bernard y a la cabeza de Promotora, que fungiría como propietaria de los hoteles, Gastón Azcárraga Tamayo.

Después del éxito obtenido con el Hotel Fiesta Palace, la Empresa decide probar suerte en Acapulco que, para finales de la década de los sesenta se perfila como un gran foco de atracción turística en el país.

En ese momento, lo más indicado, siguiendo el modelo internacional de integración de la estructura turística, es una alianza con la Americana Hotels, empresa subsidiaria de American Airlines (siendo miembro del Consejo de Administración, Gastón Azcárraga Tamayo), que le permitiría a Operadora Mexicana asumir la dirección, a partir de 1969, del hotel Presidente de Acapulco; y años más tarde la del hotel Condesa del Mar (hoy Fiesta Americana Condesa Acapulco).

La operación de esos tres hoteles les permite adquirir la experiencia necesaria para incorporarse a las nuevas tendencias de las cadenas internacionales, dando así un giro al negocio, al llevar a cabo la dirección de hoteles sin que la Empresa detentara necesariamente la propiedad de los inmuebles. Es así como se adquiere, en 1973, la administración de un condohotel ubicado en Acapulco: el Hotel Fiesta Tortuga.

Es a partir de ese momento, en que la Empresa identifica y asimila los alcances del nuevo giro, que comienza a observar un rápido crecimiento. En 1979, se logra la asociación con inversionistas de Jalisco para operar el Fiesta Americana Puerto

Vallarta. Este, es el primer hotel que nace bajo la marca¹¹⁵, inaugurado el 15 de diciembre de 1979.

Mientras tanto, se emprenden dos nuevos proyectos: el Fiesta Americana Cancún y el Fiesta Americana Guadalajara, que comienzan a operar el 15 de enero y el 5 de febrero de 1982, respectivamente. En ese momento, Cesar García Jimeno asume la dirección de Promotora Mexicana de Hoteles, mientras Jean Boyance toma el mando de Operadora, que en 1981 cambia su nombre por el de Hoteles Fiesta Americana.

El crecimiento de la Compañía, su presencia como propietaria y las nuevas dimensiones de los hoteles que integran a la Empresa, llevan a sus dirigentes a tomar la decisión de dejar la operación del Fiesta Tortuga.

A finales de la década de los setenta, las visiones de negocio de Promotora Mexicana y de Americana Hotels empiezan a tomar rumbos distintos. Mientras que la primera se interesa en un desarrollo de la compañía basado en la reinversión de utilidades, Americana Hotels piensa en retirar los dividendos; ésto lleva a Promotora a la búsqueda de otro socio que mostrara un desarrollo paralelo, así como objetivos similares a ella.

Es así como se descubre a Posadas de México, una compañía hotelera nacida también a finales de la década de los sesenta, bajo la dirección de los hermanos Pratt (inversionistas estadounidenses), para desarrollar en México la Marca Holiday Inn a través de un sistema de franquicias.

El crecimiento de dicha empresa, dedicada exclusivamente a la operación hotelera, se observa en el incremento de habitaciones que van de, 625 distribuidas en dos hoteles en 1970, a 4,500 en nueve hoteles a principios de la década de los ochenta.

Los resultados de la fusión de ambas compañías se pronostican bastante prometedores. Así, mientras que otras empresas comienzan a replegarse frente a un ambiente económico difícil (de devaluación y la nacionalización de la banca), se decide terminar el contrato de asociación con Americana Hotels; y, el 20 de septiembre de 1982, los proyectos de las dos compañías líderes en el mercado turístico nacional (Hoteles Fiesta Americana y Posadas de México) se funden para crear una sola organización que adopta el nombre de una de ellas: Posadas de México.

¹¹⁵ Actualmente, Grupo Posadas maneja dos marcas propias de cadenas hoteleras: Fiesta Americana y Fiesta Inn

La suma se traduce en la formación de la empresa hotelera más grande del país: 15 hoteles en operación, nueve Holiday Inn y seis Fiesta Americana (el Fiesta Palace, Presidente Acapulco y Condesa del Mar que eran operados por Fiesta Americana, y los hoteles de Vallarta, Guadalajara y Cancún).

4.1.2 ETAPAS DE CRECIMIENTO

LA DÉCADA DE LOS OCHENTA

La severa crisis interna por la que atraviesa el país, en la década de los ochenta, conduce, a la Empresa, a la búsqueda de nuevas vías de desarrollo; ya fuera a través de contratos de administración o, hacia finales de la década, mediante la utilización de swaps para el financiamiento de la construcción de varios hoteles.

Simultáneamente, la popularidad de México como destino turístico internacional se incrementa en forma considerable. A pesar de los problemas económicos internos, el aumento de la demanda fortalece a la industria hotelera, identificándola como un giro de negocio atractivo para inversionistas nacionales y extranjeros.

Estas circunstancias permiten que Posadas de México incursione en nuevos frentes y registre crecimientos sorprendentes, al tiempo que fortalece su función como operadora. En esos años surgen, mediante contratos, Fiesta Americana Tijuana, Fiesta Americana Aeropuerto y Sol Caribe Cozumel. Los swaps auspician, por su parte, la construcción del Fiesta Americana Condesa Cancún, del Fiesta Americana Coral Beach Cancún, y del Holiday Inn Cozumel (hoy Fiesta Americana Cozumel Reef).

La expansión de la empresa llega a contabilizar 30 hoteles con cerca de 11,000 habitaciones en 1989; año en que Gastón Azcárraga Andrade asume la Dirección General de la Empresa.

En ese momento, Posadas de México decide comprar el porcentaje de la compañía que se encuentra en manos de los hermanos Pratt, emprendiéndose una nueva estrategia: la de estandarizar las normas de servicio requeridas para satisfacer las distintas exigencias del consumidor, y mantenerse así en un nivel competitivo.

LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

Los últimos años de la década de los ochenta y los primeros de la de los noventa, muestran claramente los cambios a los que el país habría de someterse en una economía abierta. La competencia internacional, la llegada de inversionistas del exterior, la orientación hacia el consumidor y la absoluta necesidad de comprender las nuevas reglas del mercado, demandan la rápida actuación para salvaguardar los índices de la productividad adecuados al negocio hotelero.

Era de suponerse que, distintos comportamientos del cliente, la recesión económica mundial y una notoria baja en el número de viajeros en las líneas aéreas del mundo, no dejarían de afectar la operación de la Empresa. Para ésta, enfrentar el cambio, significa poner especial énfasis en la calidad y productividad del servicio que presta.

Así, para contrarrestar los efectos negativos de los acontecimientos mencionados, Posadas emprende una primera fase de reordenación y desarrollo de la organización, centrada en cuatro objetivos principales: recuperar los índices de rentabilidad; ser una compañía más enfocada; formar una nueva cultura empresarial, y demostrar la generación de valor agregado a los dueños de los hoteles. Con estos objetivos, Posadas enfrenta el panorama económico impulsando proyectos que respondían a nuevas exigencias

Para actuar de manera eficiente en el mercado turístico, Posadas asume el trazo de un Plan Estratégico que identifica áreas de interés, define con precisión los papeles de la Empresa como Operadora, Desarrolladora e Inversionista; decide las rutas de crecimiento; y da una gran importancia a la formación de una Cultura de Servicio que se apoya en la satisfacción del huésped y en el cumplimiento de firmes estándares de servicio.

Todo este proceso culmina con el desarrollo de diferentes productos turísticos destinados a responder a necesidades específicas; surgiendo el concepto de Fiesta Inn, que muy pronto se convierte en la marca hotelera de mayor crecimiento en el país.

Es durante los primeros años de la década de los noventa, que la Empresa adopta el nombre de Grupo Posadas y decide, paulatinamente, la incorporación de negocios filiales cuyo giro se relaciona con el turismo y otorga sinergias a la operación hotelera. Se integran entonces:

- Una Dirección Ejecutiva de Proyectos Turísticos Inmobiliarios, a través de la cual la Organización ofrece el respaldo de una infraestructura capaz de asumir la dirección ejecutiva de desarrollos turísticos completos.
- Sistema Director de Proyectos, S.A. de C.V. empresa de servicios técnicos en proyectos y construcción, con experiencia en la realización de más de 7,000 cuartos de hotel. Está orientada a la coordinación de los hoteles de las marcas de Posadas bajo los mismos estándares.
- Compañía Proveedora Hotelera, S.A. de C.V. que, en 1991, se funda para aprovechar economías de escala en la adquisición y aprovisionamiento de hoteles y restaurantes.
- Solosol Tours, S.A. de C.V. operadora mayorista de viajes que ofrece paquetes de avión, hotel y traslados a los principales destinos de playa de México. A través de su principal canal de distribución, las agencias de viajes, esta empresa detecta constantemente oportunidades en cada uno de los segmentos que integran el mercado turístico nacional.

4.1.3 CADENAS HOTELERAS

FIESTA INN

La historia de la marca Fiesta Inn inicia con cuatro hoteles de playa: Los Cabos, Cozumel, Cancún y Yucaipetén. La intención original es desarrollar un producto de bajo costo destinado a turistas con un presupuesto más limitado. El crecimiento regional del país, basado en la diversificación geográfica de la actividad económica, muestra el inicio de una etapa de descentralización en México, evidenciando la necesidad de un cambio de estrategia al nivel de hospedaje.

Las nuevas circunstancias provocan una mayor movilidad por viajes de negocios a ciudades intermedias. Estos destinos, con crecimiento económico más alto que el promedio nacional y con una población de más de 250,000 habitantes, presentan fuertes carencias de infraestructura hotelera. En ellas, la ausencia de inversiones en este rubro durante varias décadas impide el crecimiento del número de cuartos y, sobre todo, la presencia de hoteles de cadena.

A mediados de la década de los ochenta, Posadas detecta esta oportunidad de mercado: viajeros en búsqueda de hoteles de precio medio y de cadena, que les pudieran ofrecer garantías de seguridad e higiene, acceso a un buen sistema de reservaciones y que gozaran de un cierto status.

La experiencia de Estados Unidos en este sentido demuestra que el aumento en el volumen de viajes nacionales incrementa la educación y la experiencia de los viajeros internos, volviéndolos más exigentes respecto de la calidad de los servicios que reciben. Esos viajeros, según la investigación realizada por Posadas, tienen conciencia de los gastos de viáticos, por lo que la relación valor/precio se convierte en un elemento importante en la elección del hotel para el próximo viaje de negocios.

Por otro lado, una polarización de la oferta de cuartos, concentrada en hoteles de lujo y económicos, provoca una acumulación de la demanda de habitaciones en hoteles de precio medio.

Así, nace un concepto especializado de hospedaje y de tamaño relativamente pequeño (entre 120 y 160 cuartos), pero con servicios prácticos y funcionales. Apenas unos cuantos meses después del lanzamiento de Fiesta Inn, la firma de contratos con diversos grupos de inversionistas, comienza a dar lugar a una lista de nuevos hoteles en plazas donde la Empresa aún no estaba presente. Se construyen entonces Fiesta Inn Chihuahua, Fiesta Inn Aguascalientes¹¹⁶, Fiesta Inn Xalapa, Fiesta Inn Puebla, Fiesta Inn Oaxaca, Fiesta Inn Monterrey (hoy Fiesta Inn Monterrey Valle).

Fiesta Inn constituye un concepto estratégico para el desarrollo futuro de Posadas. A través de esta cadena, la Empresa logra rápidamente una presencia más extensa en el territorio nacional, ofrece un servicio especializado de hospedaje al hombre de negocios, y un rendimiento interesante a los inversionistas que se unen a Posadas en cada plaza.

Esta es la cadena de mayor crecimiento de Posadas. En 1993, a poco tiempo del lanzamiento de la marca en el mercado, se contaba con varios hoteles en diferentes etapas de desarrollo, que irían abriendo sus puertas en distintos momentos durante los siguientes tres años, consolidando la presencia de la primera marca hotelera mexicana especializada en huéspedes frecuente.

116 La Asociación de Hoteles y Moteles de Aguascalientes otorga, el día 19 de febrero de 1995, un reconocimiento especial a Fiesta Inn Aguascalientes como el mejor Hotel Cuatro Estrellas de la Plaza. (Ver Payan, Victor. "Exceltur" Excelsior. 1º de marzo de 1995 p 2-T)

En 1998, esta cadena cuenta con 23 hoteles, 20 ubicados en distintos destinos de la República Mexicana, uno en Venezuela, otro en Belice y uno más al sur de Estados Unidos. (Cuadro 4.1)

HOTEL	CIUDAD
Aeropuerto Plaza	México, D.F.
Fiesta Inn Aguasal	Aguasal, Miranda (Venezuela)
Fiesta Inn Aguascalientes	Aguascalientes, Aguascalientes
Fiesta Inn Belize	Cd. De Belice, Belice
Fiesta Inn Chihuahua	Chihuahua, Chihuahua
Fiesta Inn Cozumel	Cozumel, Quintana Roo
Fiesta Inn Guadalajara	Guadalajara, Jalisco
Fiesta Inn León	León, Guanajuato
Fiesta Inn Mazatlán	Mazatlán, Sinaloa
Fiesta Inn Monclova	Monclova, Coahuila
Fiesta Monterrey Poniente	Monterrey, Nuevo León
Fiesta Inn Monterrey Valle	Monterrey, Nuevo León
Fiesta Inn Naucalpan	Naucalpan, Edo. de México
Fiesta Inn Oaxaca	Oaxaca, Oaxaca
Fiesta Inn Pachuca	Pachuca, Hidalgo
Fiesta Inn Perinorte	Tultitlán, Edo. de México
Fiesta Inn Puebla	Puebla, Puebla
Fiesta Inn Saltillo	Saltillo, Coahuila
Fiesta Inn San José del Cabo	San José del Cabo, B.C.S.
Fiesta Inn San Luis Potosí	San Luis Potosí, S.L.P.
Fiesta Inn Tlalnepantla	Tlalnepantla, Edo. de México
Fiesta Inn Xalapa	Xalapa, Veracruz

(Cuadro 4.1)

FIESTA AMERICANA

Hasta comienzos de la década de los noventa, 11 hoteles Fiesta Americana habrían de posicionar la marca como una cadena de lujo casual, especializada en un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicio de Gran Turismo. Hoteles que responden a las necesidades del viajero que busca un ambiente informal pero con clase.

En 1990, el inicio de la construcción de Fiesta Americana Aguascalientes sumó un eslabón a la cadena. Tres años más tarde, la conversión de cuatro hoteles ya operados por Posadas, cambian su nombre al adoptar la categoría de Gran Turismo; surgen así Fiesta Americana Reforma (antes Holiday Inn Crown Plaza), Fiesta Americana Cozumel Reef (antes Holiday Inn Cozumel), Fiesta Americana Hermosillo (antes Holiday Inn Hermosillo) y Acapulco Plaza (antes Holiday Inn Acapulco Plaza).

Es en este momento que, se emprende un proceso de estandarización total. La nueva cultura que se propone para Fiesta Americana busca estandarizar la operación de los hoteles. En una primera etapa, esta decisión implica la elaboración de manuales que digan como hacer las cosas y apoyen hasta los más mínimos detalles de la operación hotelera.

Los manuales permiten a la empresa ser mejor administradora, configurando y velando por el más estricto cumplimiento del concepto de servicio Fiesta Americana, por sus estándares y reglas de operación.

Se trata, entonces, de que los niveles de servicio y eficiencia dependan de sistemas y no de personas, impulsando los índices de productividad de la marca. Desde luego, el proceso de estandarización también impone un compromiso que es necesario comunicar, entender y aceptar, y con el que cada miembro de la Organización ha de comprometerse muy seriamente.

Para lograr los objetivos propuestos es necesario sistematizar y organizar cada uno de los eslabones de la operación hotelera, propiciar una organización más horizontal, comunicar los objetivos del negocio con claridad, y cambiar una mentalidad de corto plazo (que se enfoca al control de actividades de operación) a otra que pretende ir más allá y que apunta al pleno conocimiento y la total satisfacción del huésped.

El concepto de Fiesta Americana permite la atención de:

- Viajeros de negocios. Quienes buscan altos estándares de consistencia y calidad.
- Grupos y convenciones. A quienes facilita la realización de reuniones sociales, comerciales y de negocios.
- Viajeros de placer. A los que brinda la oportunidad de descanso y esparcimiento.

Fiesta Americana cuenta también con una sección exclusiva: Fiesta Club, enfocado a ofrecer servicios más exclusivos a los clientes más selectos. En sus instalaciones los huéspedes pueden disfrutar de:

- Privacía. Fiesta Club constituye una sección del hotel de acceso restringido y confidencial, con recepción y registro especiales.
- Ambiente exclusivo.
- Atención y eficiencia. Disponen de áreas exclusivas de recepción, servicios ejecutivos y caja.

Actualmente la cadena Fiesta Americana está compuesta por 16 hoteles distribuidos dentro del territorio nacional. (Cuadro 4.2)

HOTEL	CIUDAD
Fiesta Americana Aguascalientes	Aguascalientes, Aguascalientes
Fiesta Americana Cancún	Cancún, Quintana Roo
Fiesta Americana Centro Monterrey	Monterrey, Nuevo León
Fiesta Americana Condesa Acapulco	Acapulco, Guerrero
Fiesta Americana Condesa Cancún	Cancún, Quintana Roo
Fiesta Americana Coral Beach Cancún	Cancún, Quintana Roo
Fiesta Americana Cozumel Reef	Cozumel, Quintana Roo
Fiesta Americana Cuernavaca	Cuernavaca, Morelos
Fiesta Americana Hermosillo	Hermosillo, Sonora
Fiesta Americana León	León, Guanajuato
Fiesta Americana Mérida	Mérida, Yucatán
Fiesta Americana Monterrey Valle	Monterrey, Nuevo León
Fiesta Americana Puerto Vallarta	Puerto Vallarta, Jalisco
Fiesta Americana Reforma	México, D.F.
Fiesta Americana Veracruz	Veracruz, Veracruz
Mansión Galindo	Querétaro, Querétaro

(Cuadro 4.2)

OTROS HOTELES OPERADOS POR POSADAS

Además de Fiesta Americana y Fiesta Inn, sus marcas propias, Posadas opera otros hoteles de importantes cadenas en México y en el sur de Estados Unidos. En

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Grupo Posadas Caso Piloto del CONOCER

cada uno de estos hoteles se observan las mismas normas de calidad y orientación al huésped.

Holiday Inn y Sheraton son algunas de las cadenas con las que se completa el espectro de servicios hoteleros ofrecidos por Posadas.

Hoy día, se operan cinco hoteles de otras cadenas al sur de Estados Unidos, cuatro Holiday Inn y un Sheraton. (Cuadro 4.3)

HOTEL	CIUDAD
Best Western Fiesta Inn	Laredo, Texas (USA)
Holiday Inn Civic Center Laredo	Laredo, Texas (USA)
Holiday Inn Civic Center Mc Allen	Mc Allen, Texas (USA)
Holiday Inn Express Mc Allen Airport	Mc Allen, Texas (USA)
Holiday Inn Sunspree Resort	South Padre Island, Texas (USA)
Sheraton Fiesta Beach Resort	South Padre Island, Texas (USA)

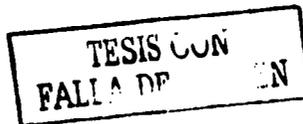
(Cuadro 4.3)

Además, el 1° de mayo de 1998, Grupo Posadas anuncia oficialmente que ha firmado el Acuerdo de Adquisición de la cadena hotelera Caesar Park¹¹⁷. La inversión consiste en:

- La propiedad de la marca para América Latina y el Caribe.
- Tres hoteles propios localizados en las ciudades de Sao Paulo y Río de Janeiro, en Brasil; y uno en Buenos Aires, Argentina.
- Un hotel con licencia de uso de marca en Cancún, México; y,
- La negociación de contratos de administración para dos hoteles más en Brasil.

Con esta adquisición, Posadas inicia su expansión hacia América Latina y se dispone a desarrollar los mercados locales a través de las marcas propias en tres segmentos: Caesar Park y Fiesta Americana en el mercado de lujo y superior; y Fiesta Inn en el segmento de nivel medio.

¹¹⁷ Marca hotelera de origen Brasileño, nacida hace dos décadas y tiene un amplio reconocimiento a escala internacional por sus altos niveles de calidad y servicio en el segmento de negocios de lujo de los mercados asiático, norteamericano y europeo



Posadas utilizará sus sistemas de administración, operación y comercialización para incrementar los resultados de sus nuevas propiedades.

Así, la empresa continúa con sus planes de crecimiento, alcanzando la cifra de 51 hoteles y más de once mil habitaciones, que la llevan a ser la compañía hotelera más grande en América Latina, con operaciones activas en 6 países.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Henry Mintzberg, la estructura de las organizaciones modernas está compuesta por cinco partes fundamentales:

1. **Apice Estratégico.** "Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión, por ejemplo)"¹¹⁸.
2. **Línea Media.** Está formada por una cadena de directivos, provistos de autoridad formal, que unen al ápice estratégico con el núcleo de operaciones¹¹⁹.
3. **Núcleo de Operaciones.** "Abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios"¹²⁰.

Considerada como el centro de la organización, por tratarse de la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia; generalmente es aquí donde la normalización se aplica con mayor intensidad, misma que estará determinada por el tipo de trabajo que se realice.

4. **Tecnoestructura.** Está constituida por técnicos analistas encargados del "estudio de la adaptación y el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, además de que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización"¹²¹.
5. **Staff de Apoyo.** Son aquellas unidades especializadas que proporcionan apoyo a la organización, fuera del flujo de trabajo de operaciones¹²².

Estas partes se relacionan entre sí a través de diversos flujos, uno de estos conocido como el Sistema de Autoridad Formal, presenta las tendencias tradicionales respecto al funcionamiento de las organizaciones, proporcionando una fiel representación de la división del trabajo y el flujo de la autoridad.

¹¹⁸ Mintzberg, Henry. La Estructuración de las Organizaciones. AneI. 1991. p. 50.

¹¹⁹ Ver Mintzberg op cit p 52.

¹²⁰ Mintzberg op cit p 49.

¹²¹ Ibidem p 56.

¹²² Ver Mintzberg op cit p 57.

A fin de realizar un breve análisis de la estructura básica de Grupo Posadas y sus hoteles, tomaremos como modelo el Sistema de Autoridad Formal, mediante la esquematización de un organigrama estimado (Figuras 4.1 y 4.2).

4.2.1 ESTRUCTURA DEL CORPORATIVO

Al igual que en la mayoría de las organizaciones, dentro de Grupo Posadas existe un sistema jerarquizado con ciertas características que le permiten desarrollar su trabajo en una forma óptima.

"A medida que una organización va adquiriendo complejidad se van añadiendo más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, constituyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad"¹²³.

La jerarquización del Corporativo, siguiendo la clasificación de Henry Mintzberg sería de la siguiente manera:

Los directivos del ápice estratégico, integrado por el **Consejo Administrativo** (accionistas), el **Director General de Grupo Posadas** y el **Director General Adjunto de Operación Hotelera**, se reúnen mensualmente con los altos mandos de la línea media (Director de la Marca Fiesta Americana, Director de la Marca Fiesta Inn, Director de los otros Hoteles Operados por Posadas, Director de Posadas USA, Director de Recursos Humanos, Director Comercial, Director de Finanzas y Director Legal) con el objeto de conocer y analizar el desarrollo de las actividades de cada dirección.

De ellos se espera una supervisión directa, la gestión de relaciones con otras organizaciones de su entorno y el desarrollo estratégico de la Empresa. Son ellos, los que cuentan con la visión más amplia de la Organización y con una libertad de acción considerable, teniendo como mecanismo de coordinación el sistema de comunicación de adaptación mutua¹²⁴. Es en este lugar donde las directrices del Grupo son tomadas y

¹²³ Mintzberg op cit p 43

¹²⁴ Esta comunicación consigue la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal (Ver Mintzberg op cit p 27)

la mayoría de las veces es por medio de lo que Mintzberg llama proceso de decisiones ad-hoc¹²⁵.

Del ápice estratégico se extiende una conexión hacia los hoteles mediante una cadena de directivos (línea media), provistos de autoridad formal, que se encargarán de coordinar las acciones para el buen funcionamiento de la Organización.

En Grupo Posadas, la línea media se encuentra integrada por la **Dirección de Recursos Humanos** y la **Dirección Comercial**, en las que encontramos a la División de Reclutamiento, la División de Capacitación, la División de Programas, la División de Convenios, la División de Ventas, la División de Mercadotecnia y la División de Relaciones Públicas.

Estos tienen entre sí una comunicación formal que se genera debido al gran tamaño del Grupo, mas no se descarta la posibilidad de que esta comunicación pierda los tintes de formalidad, llegándose a generar los sistemas de constelaciones¹²⁶ como, por ejemplo, el que se da entre la División de Ventas y la División de Mercadotecnia.

La línea media se encuentra en coordinación con los sistemas denominados por Mintzberg como tecnoestructura y el staff de apoyo.

La tecnoestructura de Grupo Posadas esta integrada por la **Dirección de Finanzas**, donde a su vez se encuentran las Divisiones generales de Inversión, Tesorería, Auditoría, Contabilidad, Sistemas, Proyectos y Desarrollo. En estas se dan flujos regulados de control (toma de decisiones) y de información que se da sólo a los departamentos interesados y de manera horizontal.

En realidad muchas veces las diferencias entre las líneas medias y la tecnoestructura son casi imperceptibles, ya que en ciertas direcciones el trabajo se combina; tal es el caso de la División de Sistemas y la de Auditoría, debido a que no sólo son una conexión entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, sino que también existen en ellas un proceso de normalización.

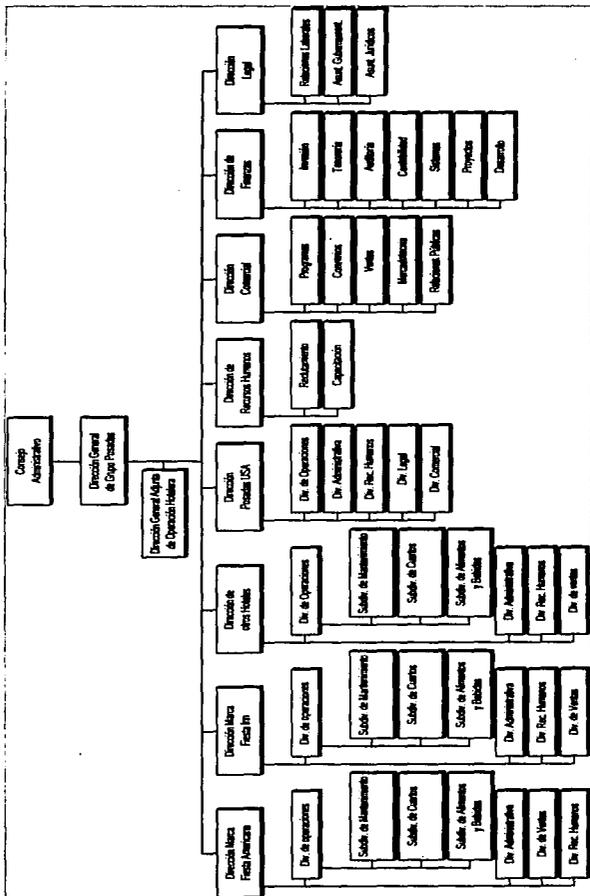
Por otra parte el staff de apoyo se encuentra integrado entre otras áreas por la **Dirección Legal**, de la cual se desprenden la División de Relaciones Laborales, la División de Asuntos Gubernamentales y la División de Asuntos Jurídicos.

¹²⁵ Sistema que facilita las decisiones al ser tomadas por la autoridad para problemas específicos. (Ver Mintzberg op. cit. p. 86-93)

¹²⁶ Sistema de comunicación informal, donde algunos círculos intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico (Ver Mintzberg op. cit. p. 72-83)

ORGANIGRAMA DEL CORPORATIVO

GRUPO POSADAS



(Figura 4.1)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Además, siguiendo la definición de Mintzberg de staff de apoyo, podemos incluir a las Divisiones de Programas, Convenios y Relaciones Públicas de la Dirección Comercial, encargadas de contactar y establecer alianzas estratégicas con líneas aéreas, organizaciones financieras, arrendadoras de automóviles y otras compañías.

Como hemos mencionamos con anterioridad, la línea media se encarga de vincular al ápice estratégico con el núcleo de operaciones, es por eso que en ella también encontramos la **Dirección de Marca Fiesta Americana**, la **Dirección de Marca Fiesta Inn**, la **Dirección de otros Hoteles Operados por Posadas** y la **Dirección de Posadas USA**, de las cuales se desprenden la División de Operaciones que se integra por la Subdivisión de Mantenimiento, la Subdivisión de Cuartos y la Subdivisión de Alimentos y Bebidas; la División Administrativa, la División de Recursos Humanos y la División de Ventas (en el caso de la Dirección de Posadas USA, se agregan la División Legal y la División Comercial, que sustituye a la División de Ventas), que se encargan de coordinar a sus departamentos respectivos en cada uno de los hoteles, los cuales entrarían en la clasificación de Mintzberg como el núcleo de operaciones.

Estos últimos, son los encargados de asegurar y distribuir los servicios como se vayan necesitando, es decir, los hoteles constituyen la base de la Organización ya que de ellos se obtienen los resultados que generan el crecimiento del Grupo.

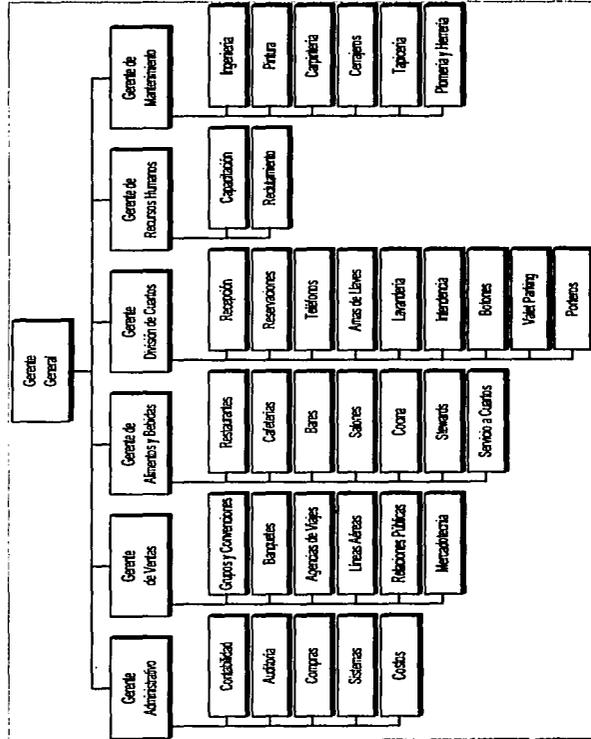
Es importante subrayar que el Grupo Posadas presenta una forma divisional, es decir "que no tiene una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones sino una estructura superpuesta en otras: cada división dispone de una estructura propia"¹²⁷ (Fiesta Inn, Fiesta Americana, Holiday Inn, Sheraton, Best Western y Caesar Park).

4.2.2 ESTRUCTURA DE LOS HOTELES

Podría decirse, que la estructura de los hoteles que componen el Grupo, es parecida a la del Corporativo, con la particularidad de que ésta es un poco más desarrollada.

¹²⁷ Mintzberg op cit. p. 427.

ORGANIGRAMA DE LOS HOTELES



(Figura 4.2)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Dentro del concepto de ápice estratégico, en un hotel, observamos la figura del **Gerente General**, quién es el encargado de la toma de decisiones de las cuestiones que atañen al funcionamiento del hotel frente al cual se encuentra.

Aunque el Gerente General tiene la responsabilidad de administrar el hotel, y normalmente es en quien descansa su éxito o fracaso financiero, no es él quien tiene la autoridad para establecer la política general para su operación.

Como se ha mencionado anteriormente, Grupo Posadas busca la estandarización en la operación de todas sus propiedades, por lo que la oficina central formula amplias políticas administrativas y asigna ejecutivos para que se encarguen de su debida aplicación en cada una de ellas.

Sin embargo, no siempre es posible lograr el total apego a dichas políticas, ya que las leyes y reglamentos locales, las costumbres, los sindicatos, la disponibilidad de personal calificado e incluso las consideraciones de tipo ambiental pueden provocar la modificación y algunas veces la completa revocación de éstas. Esta decisión se vuelve responsabilidad del Gerente General mediante la ayuda y consentimiento del ejecutivo asignado por la oficina central.

El Gerente General es el responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por el Corporativo. Además, el gerente con éxito debe aplicarlas y mejorarlas, y ocasionalmente verse obligado a omitirlas por completo. El correcto desempeño de estas obligaciones requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de operación del hotel. Como bien señalan William S. Gray y Salvatore C. Liguori, "nadie puede dar o explicar una orden correctamente sin tener alguna idea de lo que se trata. La forma más rápida y fácil de que un ejecutivo pierda el respeto de los empleados es dando instrucciones sin comprender sus implicaciones o la cantidad de tiempo necesario para realizarlas. De hecho, es imposible supervisar a nadie en forma correcta e inteligente sin tener por lo menos una idea general de los deberes y responsabilidades de esa persona"¹²⁸.

En la línea media se encuentran los gerentes de las divisiones de las diferentes actividades del hotel y son:

El **Gerente Administrativo**, a cuyo cargo se encuentra la división que, probablemente, alcanza los mejores niveles de estandarización (Contabilidad, Auditoría,

Compras, Sistemas y Costos), ya que el Corporativo exige a la mayoría de los hoteles proporcionar pronósticos, informes, estadísticas y resultados de operación, y a menos que éstos sean uniformes en cuanto a contenido y métodos utilizados para reunir la información, la comparación no tendría sentido alguno y la alta dirección sería privada de una herramienta valiosa para juzgar la operación de cada propiedad.

El Gerente Administrativo es uno de los jefes más importantes y un miembro primordial en el equipo. En él recae la responsabilidad de controlar, y no simplemente registrar, los ingresos y gastos del hotel, para presentarle al Gerente General todos los informes y estadísticas requeridos, quien a su vez los expone al Corporativo.

En cuanto a ingresos se refiere, el puesto implica verificar la exactitud de las cantidades informadas, asegurando de esta manera que el hotel reciba el cien por ciento del dinero gastado por los clientes. Mientras que la verificación de gastos requiere, además de la exactitud de las facturas, la legitimidad de los cargos en relación con la cantidad de producto recibido.

El **Gerente de Ventas**, como su nombre lo indica, es el responsable de administrar y dirigir la labor de ventas en las diversas subáreas en las que se divide éste departamento (Grupos y Convenciones, Banquetes, Agencias de Viajes, Líneas Aéreas, Relaciones Públicas y Mercadotecnia).

La obligación más importante del departamento de ventas es la planeación, y para este fin, debe trabajar conjuntamente con la división de reservaciones del área División de Cuartos; sobre todo en lo concerniente a las ventas a grupos o en la realización de convenciones.

El **Gerente de Alimentos y Bebidas** es el encargado de que las existencias de estos productos sean suficientes en cuanto a cantidad y calidad, para el abastecimiento de sus centros de consumo.

El Gerente de Alimentos y Bebidas dirige un departamento, formado por la División de Restaurantes, Cafeterías, Bares, Salones, Cocina, Stewards y Servicio a Cuartos, que interviene directamente en las relaciones con el cliente. El personal de servicio en restaurantes, cafeterías, bares y salones para banquetes entra en contacto directo no sólo con los huéspedes del hotel, sino con miembros del público en general

que utilizan las instalaciones de éste y que son igualmente importantes en la operación total.

"Este es el departamento que tal vez demuestra con mayor claridad el famoso y antiguo proverbio hotelero: el servicio es nuestro producto más importante. La comida integrada por un buen alimento bien cocinado y bellamente presentado puede arruinar su imagen fácilmente por un mesero o una mesera descuidados o sucios. La debida atención en el arreglo de las mesas en cuanto a cubiertos, vajillas, cristalería, etc., además de una atención correcta a las necesidades de los huéspedes de artículos como pan, agua y licores, son tan importantes como la comida misma. A menudo escuchamos la queja "deseábamos otra ronda de bebidas pero el mesero jamás apareció". La atención proporcionada a los huéspedes mientras están comiendo, puede ser tan importante como tomarles rápidamente la orden inicial. A nadie le gusta sentirse apresurado, pero la mayoría de la gente necesita sentir que alguien se encuentra cerca para ayudarle en caso de desear algo. Se ha dicho que en el negocio de alimentos y bebidas se han perdido más clientes por el mal servicio que por un alimento pobre o mal cocinado. Además, el lograr que el cliente regrese a los restaurantes, salones para banquetes y habitaciones es el factor más importante en el éxito o fracaso del hotel como empresa que desea obtener utilidades"¹²⁹.

La publicidad oral es el medio más poderoso en la industria del servicio para bien o para mal, y sólo los esfuerzos sumados del personal pueden derivar en un cliente satisfecho, aquel que esté deseoso de regresar y que habla entre amigos y socios del singular hotel en el que estuvo.

La principal responsabilidad para el bienestar del huésped se delega al **Gerente de División de Cuartos**. Este dirige el departamento más grande del hotel (Recepción, Reservaciones, Teléfonos, Amas de Llaves, Lavandería, Intendencia, Botones, Valet Parking y Porteros), cuyos miembros entran en contacto directo con los visitantes; de hecho puede decirse que, desde el momento de su llegada y hasta su partida alguien de ese departamento realiza un servicio directo para ellos.

La capacitación, un deber para todos los trabajadores del hotel, asume una importancia adicional para los miembros de este personal; los empleados que entran en contacto directo con el huésped no sólo deben ser capacitados en las funciones y

responsabilidades de sus puestos, sino que deben ser instruidos en cuanto a lo que deben decir y la manera de decirlo.

Desde el momento en que el cliente es recibido por el portero hasta que liquida su cuenta en la recepción, su comodidad, bienestar y satisfacción están en manos de cada empleado con el que hacen contacto. Un saludo agradable del portero, un servicio rápido y cortés del personal encargado del registro y saludos amables y amistosos del maletero son muy importantes para crear la imagen adecuada del hotel.

La tarea del maletero no consiste únicamente en llevar las maletas de los huéspedes, sino que debe asegurarse de que la habitación esté debidamente arreglada, que el baño cuente con los accesorios reglamentarios, revisar que el equipo (televisión, lámparas, climas, etc.) se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento y finalmente inducir y contestar preguntas.

Las camareras, intendentes y demás empleados de este departamento, deberán saludar cortésmente al cliente cuando tengan contacto con él. Y finalmente, cuando éste abandona el hotel, el cajero de la recepción es el último empleado con quien trata. "Al igual que muchas buenas comidas han sido arruinadas por una mala taza de café y un postre deficiente, la permanencia del huésped puede ser arruinada por un cajero rudo, descortés y poco atento"¹³⁰.

El Gerente de Recursos Humanos tiene bajo su cargo a los Departamentos de Capacitación y Reclutamiento del personal que trabaja en el hotel.

Las prestaciones, los gastos médicos mayores, el seguro, las pensiones, los planes de ahorro y similares para los empleados elegidos son normalmente uniformes para toda la cadena y por tanto están sujetos a políticas generales de la compañía; sin embargo, deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las diferentes necesidades de cada hotel.

Obviamente el salario del Gerente General y posiblemente los de los otros Gerentes podrán predeterminarse, dado que estos puestos son ocupados por personas entrevistadas y contratadas directamente por el Corporativo. Los salarios de sus subalternos, asistentes y demás personal de confianza deben ser flexibles y depender en gran medida de la disponibilidad de personas entrenadas y con experiencia. El

129 *Ibidem* p 67

130 *Ibidem* p 125

salario del personal restante, de un número mucho mayor, dependerá de muchos factores, entre los más importantes, las leyes y reglamentaciones estatales¹³¹ sobre salario mínimo, las costumbres locales, los contratos sindicales si los hay y naturalmente la disponibilidad de fuerza de trabajo.

El **Gerente de Mantenimiento** se encarga de que la apariencia y condiciones físicas del edificio y mobiliario se encuentren en un estado óptimo. Asimismo, se ocupa de supervisar que las instalaciones y el equipo funcionen correctamente.

Este departamento, formado por las Divisiones de Ingeniería, Pintura, Carpintería, Cerrajeros, Tapicería y Plomería y Herrería, debe mantener un contacto estrecho con el departamento de División de Cuartos, quien debe detectar e informar de las malas condiciones físicas y de los aparatos descompuestos en las habitaciones de los huéspedes.

Como podemos observar, las gerencias se dividen, a su vez, en unidades funcionales, al frente de las cuales se encuentra un supervisor. Esto es claramente visible en el organigrama estimado de la estructura de los hoteles.

131 Nos referimos aquí, a aquellos hoteles ubicados fuera de la República Mexicana, ya que en nuestro país existe una sola ley en la materia que se aplica a todo el Territorio Nacional (Ley Federal del Trabajo).

4.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

4.3.1 ORIENTACIÓN AL MERCADO

A partir de la década de los noventa, en congruencia con las metas de los proyectos emprendidos, se ha trabajado en la concepción y puesta en marcha de sistemas que constituyen algunas de las herramientas con las que la Empresa se propone apoyar su desempeño.

Como hemos visto en el segundo capítulo, aquellas empresas que pretendan no solamente subsistir en el mercado, sino hacerlo exitosamente, deberán lograr la satisfacción absoluta de las necesidades de los clientes, estudiando las opiniones y exigencias de éstos.

"El cliente define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes. Se aprende a invertir sabiamente en mejorar el servicio a través del conocimiento permanente de las expectativas y las percepciones de los clientes y de quienes no son clientes, es decir, los clientes de una compañía y los clientes de sus competidores"¹³².

Con este objetivo, Grupo Posadas pone en marcha, en 1992, la aplicación del Sistema de Satisfacción a Huéspedes (SSH). Este sistema consiste en la recopilación y análisis de la opinión del cliente sobre los servicios de los hoteles; información de gran utilidad para la definición de una nueva y adecuada orientación hacia el mercado.

Dicho sistema es aplicado en todos los hoteles y la medición del índice de satisfacción se realiza por área de operación, por hotel y por cadena; apuntando, de esta manera, al mejoramiento de los procesos en todos los niveles.

La implantación de las etapas del Sistema de Satisfacción a Huéspedes permite tener planteamientos precisos que dan sentido a la recopilación de datos. Este acervo de información comienza a producir modificaciones de procesos y conductas, provocando un verdadero cambio de cultura, así como una actitud distinta respecto del servicio al huésped.

"Los índices reportados por el SSH fueron fuente de mejoras en distintas áreas de la operación y reiteraron a los equipos de trabajo que los negocios exitosos son los que dan valor al cliente, fortaleciendo una Cultura de Servicio que ya distingue a los hoteles.

A lo largo de cuatro años, los niveles de satisfacción han crecido casi en forma constante hasta sobre pasar el índice de 75, considerado como la calificación mínima de excelencia a la que se debe aspirar. En 1993 el índice alcanza un promedio consolidado de 72.2, en 1997 esa cifra crece 8.3 puntos, hasta colocarse en un índice de 80.5¹³³.

Este registro ha contribuido a la detección de focos de alerta, áreas de oportunidad, la cada vez mejor comprensión de los beneficios del sistema por parte de los equipos de operación y, consecuentemente, las acciones emprendidas en cada marca y hotel en particular. Actualmente, las áreas de operación hotelera cuentan con formatos para la solución de problemas, la asignación de responsables y el seguimiento de casos.

"La detección de obstáculos para un buen servicio y áreas de mejoras permite planear y comprobar la conveniencia de inversiones en renglones clave que, al ser atacados, elevan automáticamente la estimación del servicio del hotel por parte del cliente"¹³⁴.

"Un sistema eficaz de información, les puede enseñar a quienes toman decisiones cuáles atributos del servicio son importantes para los clientes actuales y los clientes en perspectiva y cuáles no, cuáles aspectos del sistema de servicio de la empresa se están deteriorando, y cuáles son las inversiones en servicio que están produciendo resultados y cuáles no. Un sistema de información sobre la calidad del servicio ayuda a enfocar los planes para mejorar el servicio y asignar los recursos. Ayuda a mantener el interés de los gerentes en mejorar el servicio, cuando se utiliza para comparar la calidad del servicio de las diversas unidades de la organización y vincular la retribución a los resultados. Y puede ser la base de un sistema de recompensas para los empleados de primera línea al identificar quiénes prestan un servicio excelente y quiénes no"¹³⁵.

En 1995 el SSH se enriquece con un cuestionario de Perfil de Cliente, instrumento que se liga con la labor de ventas. Lo que se busca es, no sólo conocer la opinión del consumidor sobre los servicios de un hotel en particular, sino también sobre lo que precede a su llegada: la labor de ventas, la forma en que hizo sus reservaciones, etc..

132 Berry, Leonard L. *Un Buen Servicio ya no Basta*. Ed. Norma. 1996 p. 37.

133 Grupo Posadas, S.A. de C.V. *Informe Anual 1997*. p. 24.

134 *Ibidem* p. 25

135 Berry, Leonard L. *op cit* p. 39

Para ir más a detalle y conocer la opinión del cliente en un área de la operación importante para los resultados, durante 1995 comienza a implementarse en todos los hoteles el SSR (Sistema de Satisfacción en Restaurantes). La aplicación de este cuestionario en cada centro de consumo, por turnos, permite contar con una radiografía fiel y hasta distinguir si el desayuno cuenta con una mejor calificación que la cena, en el mismo restaurante.

Además, este sistema no sólo recoge información de los huéspedes, sino también la del cliente que viene de fuera, cuya opinión se vuelve importante cuando se toma en cuenta que algunos centros de consumo reciben un 50% de clientes locales que antes quedaban fuera de las evaluaciones.

4.3.2 SISTEMAS DE RESERVACIONES

Paralelamente a lo anterior, a principios de 1992, Posadas comienza a desarrollar su propio Sistema de Reservaciones para atender la demanda nacional e internacional, ya que las labores que se realizan hasta finales de la década de los ochenta en ese rubro, resultaban insuficientes para atender al cliente a los niveles de eficiencia que la Compañía se exige a sí misma.

A mediados de 1995 se dota a los hoteles de un canal de distribución que permite maximizar la venta de cuartos y los ingresos, al contar con un inventario centralizado y en línea.

En ese mismo año, "se modificaron los sistemas de reservaciones para la central, se amplió la conexión entre el sistema y los hoteles, y se perfeccionó el análisis de la estructura de tarifas y la administración de cada reservación que entra al sistema"¹³⁶.

A partir de diciembre del mencionado año, se comienza a instalar un sistema para el pago centralizado de comisiones a agencias de viajes, tanto en México como en Estados Unidos. Lo anterior permite un mayor acercamiento al minorista y agiliza la comunicación con los hoteles, lo que se traduce en un mejor servicio y atención al huésped.

Por otra parte, el acuerdo de Fiesta Americana y Fiesta Inn con Supranational¹³⁷, única asociación de cadenas hoteleras que brinda a sus socios soporte en ventas y reservaciones, convierte a Posadas en uno de los 18 grupos hoteleros, en cerca de 350 destinos, afiliados a este organismo. Esta membresía suma una nueva ventaja competitiva, ya que abre a los hoteles una gran ventana de acceso hacia 54 países del mundo.

Por último, debemos hacer mención de la presencia de Grupo Posadas en el Internet, con cuya página se promocionan a escala mundial y cuenta con una sección especial para realizar reservaciones en línea.

4.3.3 ESTRATEGIA COMERCIAL

A partir de la información detallada, con la que cuenta la Empresa, sobre el perfil del cliente y lo que éste demanda, se lanza al mercado dos programas vacacionales con ventajas competitivas en este segmento.

Para el mercado de Estados Unidos se lanza el programa "Fiesta Break", que consiste en un paquete de vacaciones que se comercializa a través de agencias minoristas en dicho país, con el que se pretende reforzar algunas regiones turísticas de México.

Con este programa se da la creación de paquetes que incluyen:

- Transportación aérea (viaje redondo).
- Hospedaje.
- Traslados Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto.

Y pueden, o no, complementarse con:

- Alimentos (a escoger entre desayuno, comida y/o cena).
- Estancia gratuita para niños menores de 12 años, al compartir habitación con sus padres.
- Actividades infantiles.

¹³⁷ Supranational Hotels, es una Asociación Internacional de Compañías Hoteleras con representación en 350 destinos en 54 países. Esta Asociación ofrece a sus clientes la opción de hospedaje en Hoteles cuya calidad de servicio es altamente considerable. (Ver página en el internet de Supranational Hotels <http://www.comtravelwiz/hotels/showcase/supra.htm>)

- Excursiones a lugares cercanos al destino vacacional.

Para el mercado interno se lanza "Días de Fiesta", que es el mismo concepto que el programa anterior.

Ambos paquetes han tenido una gran aceptación por parte del mercado, ya que los vacacionistas saben de ante mano el 90% de sus gastos.

De esta manera, Posadas logra una mayor ocupación de cuartos y lleva al turismo no sólo a las playas, sino a destinos de ciudad que normalmente se explotan como plazas de negocios, y no de descanso.

De acuerdo a Michael E. Porter, en su libro Ventaja Competitiva, "el dar paquetes significa que todos los compradores reciben el mismo paquete de bienes y servicios, sin importar las diferencias en sus necesidades... Los compradores con frecuencia difieren en la receptividad a los paquetes, debido a que difieren en la intensidad de su necesidad de los diferentes productos o servicios. En cualquier caso, los paquetes son subóptimos para algunos compradores... Los paquetes no serán deseables a menos que tengan algún beneficio por compensación que sobrepase el hecho de que es subóptimo para algunos compradores"¹³⁸.

En este sentido, la ventaja competitiva de los programas de Grupo Posadas (Fiesta Break y Días de Fiesta), consiste en ofrecer al cliente, la posibilidad de armar su propio paquete vacacional, escogiendo, entre las opciones antes mencionadas, aquéllas que sean de su interés.

Por otro lado, Grupo Posadas ha introducido un plan para todos los hoteles operados por ellos, conocido con el nombre de Programa Comercial Fiesta; dirigido principalmente al viajero frecuente, este plan tiene como principal objetivo brindar al cliente estímulos para que regrese.

Dicho programa comprende:

- Servicio Preferencial. Mediante el que cada huésped recibe una atención especial que considera sus más mínimas necesidades con un criterio de calidad y eficiencia. Este beneficio incluye, entre otros servicios, reservación preferencial, registro y salida exprés, despertador ejecutivo.
- Premios. Por hospedarse en los hoteles operados por Posadas, el huésped gana puntos canjeables por varios premios:

- Estancias en hoteles de ciudad y playa, en México, Estados Unidos y Sudamérica.
- Boletos de avión.
- Equipaje y portafolios de la marca Samsonite.
- Artículos Mont Blanc.
- Lentes Ray Ban.
- Artículos Cartier.
- Certificados de compra en Liverpool.
- Productos Kodak.
- Renta de autos con Avis.
- Comidas o cenas en los restaurantes, bares y shows de los hoteles.
- Servicios Ejecutivos. Donde se ofrecen apoyos especiales para las actividades de negocios, tales como, servicios secretariales, fotocopiadoras, fax, sala de televisión, bar y café.
- Tarifa Especial. Se ofrece una tarifa más baja en los hoteles de Posadas, descuentos y promociones en empresas afiliadas.

Además, a partir de 1996, este producto cuenta con una ventaja competitiva adicional: se lanza la tarjeta de crédito Programa Comercial Fiesta – Inverlat – Master Card, que convierte al programa de viajero frecuente de Posadas en el más completo del mercado y en el único con crédito internacional.

En la misma línea, buscando beneficios mutuos y ventajas para los huéspedes, Posadas ha efectuado alianzas de negocio con empresas que ofrecen bienes complementarios y/o programas de viajero frecuente como American Express, Aeroméxico, Mexicana de Aviación, American Airlines y Continental Airlines. Estas alianzas apuntan a multiplicar la exposición de Fiesta Americana y Fiesta Inn en el mercado, abren la oportunidad de participar en los programas promocionales de estas empresas, y permiten cultivar la lealtad de huéspedes que tienen ya una cultura con respecto a programas de viajero frecuente.

4.3.4 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN AL EXTERIOR

La estrategia de crecimiento de Posadas contempla dos frentes: el que apunta al fortalecimiento de las dos marcas de Posadas en México y el que contempla dos círculos de acción estratégica en el exterior.

A principios de 1992, luego de operar desde 1985 Swancourt (hoy Posadas USA, compañía subsidiaria, con hoteles de diversas ciudades norteamericanas), su consolidación con Posadas permite dar pasos más firmes en la expansión en el sur de Estados Unidos.

Surge luego Fiesta Americana Internacional, y con ello la determinación de aquellos destinos que interesan a la Empresa como puntos para el desarrollo de su operación hotelera. En este análisis, Venezuela se presenta como un país con un atractivo potencial de crecimiento. Por eso no pasa mucho tiempo antes que la Compañía cuente con un hotel en operación (el Fiesta Inn Aguasal) y otros proyectos en América del Sur.

La meta es destacar la presencia de la Empresa en el área latinoamericana, posicionando sus marcas entre los servicios turísticos de mayor prestigio.

A lo largo de 1994 y 1995, Posadas amplía el número de sus oficinas en el mundo. Actualmente cuenta con treinta y tres tanto en los Estados Unidos como en Europa, Sudamérica y Japón.

4.3.5 INCURSIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

Las condiciones del mercado y la apertura de la economía constituyen, en los tiempos actuales, estímulos fundamentales para consolidar varios aspectos nodales del funcionamiento de una empresa.

La claridad de los objetivos planteados sirven de guía para la toma de decisiones prioritarias con las que ahora Grupo Posadas trasciende el concepto de operador hotelero y consolida su perfil como una Compañía Administradora de Servicios Completos.

A principios de 1992, se toma la decisión de entrar a la Bolsa Mexicana de Valores, permitiendo obtener recursos para hacer más dinámico y fuerte el crecimiento de Posadas.

"En adelante, la carta de ciudadanía en el mercado de valores aumentará la credibilidad y la estatura de la empresa frente a sus distintos públicos, fortaleciendo su imagen institucional. La entrada a la Bolsa permite, también, consolidar nuevas operaciones, recibir financiamientos internacionales para apoyar el crecimiento del negocio y emprender un cambio cultural"¹³⁹.

Con ésto, se comienza a incursionar en nuevos ámbitos. Surge Protolxtapa, compañía con la que Posadas entra en el mercado inmobiliario a través de la construcción de desarrollos residenciales turísticos. Un concepto novedoso de casas de vacación que incluyen los servicios básicos de la operación hotelera.

Para apoyar el crecimiento, se crea Fondo Posadas, Sociedad de Inversión de Capital de Riesgo con la que se respalda la realización de varios proyectos para la apertura de hoteles Fiesta Inn.

4.3.6CASO PILOTO DEL CONOCER

Dada la importancia del Sector Turismo dentro de la economía nacional y los cambios culturales a los que se enfrentan las empresas, para ser más eficientes y productivas, la Industria Hotelera se ve obligada a modernizar sus procesos, conservando el ambiente hospitalario dentro de los parámetros de productividad más exigentes, con una fuerte orientación al servicio de excelencia.

Es por ello, que en búsqueda de una empresa hotelera mexicana que cuente con el éxito y la representatividad suficiente para la realización de un Caso Piloto del CONOCER, se ha llegado a Grupo Posadas, cadena que atiende el 20% del mercado de su actividad económica, en nuestro país.

"Grupo Posadas y el CONOCER en 1996, forman un acuerdo, el cual tiene como propósito general el desarrollar una experiencia piloto la cual permita capacitar y

¹³⁹ "Una Historia de Servicio". Material de apoyo proporcionado por Grupo Posadas.

evaluar a personal con base en los criterios de competencia laboral, donde los resultados que se obtengan de éstas serán difundidos en todo el sector hotelero¹⁴⁰.

De acuerdo al reporte del Caso Piloto Grupo Posadas, de la Reunión Anual de Evaluación del Proyecto de la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación 1997, el propósito de éste consiste en:

- Crear una experiencia demostrativa de la viabilidad de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (SNCL).
- Elaborar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) válidas y aplicables al tipo de negocios de la Empresa.
- Desarrollar una experiencia que permita capacitar al personal del Grupo con base en dichas Normas.
- Diseñar instrumentos de verificación que permitan evaluar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo a las Normas.
- Estimular la acreditación de sus trabajadores.

Este Proyecto, por tratarse de una experiencia piloto, deberá concluirse en un plazo de tres años, siendo sus componentes: La Normalización, donde se determinan las normas a seguir; la Capacitación, donde se elaboran los programas basados en la Norma; la Evaluación, a través de la cual se sabe si la gente que ha tomado los programas de capacitación está realmente preparada para cumplir con la Norma; la Difusión que implica que, como empresa, debe llevar este proceso a la cúpula del sector, para que a partir de ahí se puedan difundir las mismas normas que se trabajan en el Proyecto Piloto; y por último, la Sustentabilidad, para la cual, es necesario contar con la documentación que permita detectar fallas y registrar los éxitos para poderlo evaluar y mejorar dentro de la empresa y el sector.

A partir de la firma del acuerdo hasta diciembre de 1997, se han alcanzado las siguientes metas:

- Formación de un Grupo Directivo, que se oficializa como tal, el 13 de septiembre de 1996; tiene reuniones mensuales donde se revisan los programas de trabajo y los avances de este proyecto. Está integrado por:
 - ❖ Lic. Bernardo Graff Director de Recursos Humanos, Hoteles F. Americana

140 Informe de la Reunión Anual de Evaluación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación "Caso Piloto Grupo Posadas" SEP-CONOCER-STPS 1997, p. 1.

Grupo Posadas Caso Piloto del CONOCER

- ❖ Lic. Manuel Pérez Sub Gerente de Planeación y Desarrollo
- ❖ Lic. Gustavo Martínez Director de Recursos Humanos, Hoteles Fiesta Inn
- ❖ Lic. Raymundo Patiño Gerente General del Hotel Fiesta Americana Reforma
- ❖ Lic. Miguel Angel Beltrán Sub Gerente Ejecutivo del Hotel FA Reforma
- ❖ Lic. José Luis Tovar Gerente de Recursos Humanos del Hotel FA Reforma
- ❖ Lic. Ma. Antonieta García Sub Gerente de Capacitación del Hotel FA Reforma
- ❖ Lic. Virginia Navarrete Directora de Capacitación SECTUR
- ❖ Lic. Norma Romero Colegio Nacional de Educación Profesional Téc.
- ❖ Sr. Fermín Salazar Líder Sindical CROC
- ❖ Lic. Esther Farca Secretaria Técnica Caso Piloto Grupo Posadas
- Constitución de un Grupo Consultivo, integrado por:
 - ❖ Ing. Gastón Azcárraga Asoc. de Inversionistas en Hoteles y Empresas Turísticas
 - ❖ Lic. Julio Martínez Grupo Posadas
 - ❖ Lic. Eva Hicks Consejo Coordinador Empresarial Turístico
- Integración de Grupos de Trabajo.
- Análisis Funcional y Mapa Funcional de las tareas productivas de los Hoteles.
- Elaboración de los proyectos para las Normas Técnicas de Competencia Laboral. (Anexo 8)
 - ❖ Primera Clasificación de Competencia: Ofrecer un servicio de mejoramiento continuo, de atención y servicios adicionales a huéspedes antes, durante y después de su estancia.
 - ❖ Segunda Clasificación de Competencia: Ofrecer un servicio de limpieza y seguridad en las instalaciones, habitaciones y áreas públicas.
 - ❖ Tercera Clasificación de Competencia: Mejorar, innovar y administrar programas y recursos para mantener una alta calidad en los servicios ofrecidos y otorgados al cliente.
- Validación de las NTCL. Este proceso se ha realizado en los hoteles Fiesta Americana Reforma, Fiesta Americana Coral Beach Cancún y Fiesta Americana Mérida.
- Aprobación y registro de las NTCL.
 - ❖ Se cuenta con la aprobación de las NTCL a nivel Empresa.

- ❖ Se han aprobado las NTCL por el Comité de Normalización y Certificación del Sector Turismo.
- ❖ Se han propuesto por el CONOCER para tomarlas como referente en la Norma Nacional del Sub Comité de Hospedaje.

Las funciones productivas a normar, destinadas a este Caso, son las de SERVICIOS DE HOSPEDAJE y SERVICIO A CUARTOS, ya que son éstas las que más distinguen a la Industria Hotelera.

Podemos darnos cuenta de que, hasta la fecha, Posadas ha completado la etapa de normalización, con la Norma de la Empresa y la aprobación de ésta por el organismo sectorial con el que se vincula, el Comité de Normalización del Sector Turismo; mismo que, paralelamente al Caso Piloto, elabora normas de carácter nacional. Posadas entrega su Norma al Comité para que la tome como referente para la de carácter nacional. Una vez concluido este paso, se proceden a los siguientes componentes:

Componente de capacitación:

- Entrenar y certificar a un grupo de Asesores-Capacitadores.
- Elaborar la currícula y los materiales didácticos para los programas de entrenamiento basado en las NTCL.
- Iniciar la capacitación de un grupo experimental de colaboradores basándose en criterios de Competencia Laboral.

Componentes de Evaluación:

- Desarrollar instrumentos de medición que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores basándose en NTCL.
- Entrenar y certificar al grupo de evaluadores basándose en la norma CONOCER.
- Formar y acreditar Centros de Evaluación.
- Evaluar a candidatos con y sin la capacitación basándose en NTCL.

Componentes de difusión:

- Participar activamente en las Asociaciones propias del Sector Turismo.
- Presentar las experiencias del Caso Piloto en los diferentes foros organizados por el CONOCER, la SECTUR, etc.
- Intercambiar experiencias con los otros Casos Piloto y apoyar a los nuevos.
- Difusión interna de los objetivos del proyecto y de sus resultados.

Una condición de todo el trabajo de normalización es que debe ser transferible a otras empresas del ramo, a través del mencionado organismo cúpula. Mientras que el Comité estudia la Norma para ver si se convierte en una de carácter nacional, las otras ramas del sector elaboran sus normas, no de hospedaje como la de Posadas, sino de alimentos y bebidas por ejemplo, con quienes colaboraran más tarde en la validación de las mismas. Esto quiere decir que, todos en el sector están trabajando por el beneficio del proceso, el trabajo está dividido y se realiza de diversas maneras, en diferentes áreas y con distintas Normas, para poder aprovechar lo que hacen los demás.

Lo anterior no significa que, las organizaciones se vean obligadas a revelar sus formas particulares de hacer las cosas. Al elaborar la Norma, tienen que especificar cual es la evidencia de desempeño que debe tener la persona para cumplir con ella, pudiéndose transferir esas evidencias sin la necesidad de transferir los procesos de la Compañía. Por ejemplo, en una entrevista realizada por la Revista Competencia Laboral al Lic. Bernardo Graf, Presidente del Grupo Directivo del Caso Piloto del Grupo Posadas, éste afirma que la Norma de una telefonista es que conteste amablemente el teléfono, y un standard de la propia empresa es que lo haga después de dos timbrazos y con cierta fraseología predeterminada. Esto último no se tiene que especificar dentro de la Norma.

Componentes de Sustentabilidad:

- Aseguramiento de la calidad en los resultados del Caso Piloto.
- Incorporación a la planeación estratégica del negocio.
- Implementar el programa en el mayor número de establecimientos de la Cadena tan pronto como sea posible.

Así, las perspectivas para 1998 son:

- Terminar con el diseño de los tres programas de capacitación en NTCL.
- Certificar a los 15 primeros asesores.
- Implementar la capacitación de 3 Hoteles Fiesta Americana.
- Certificar a los primeros 10 evaluadores.
- Acreditar Centros de Evaluación.
- Certificar a los primeros 300 colaboradores basándose en las normas nacionales.
- Participar en por lo menos 5 reuniones de difusión de la experiencia piloto.

- Asistir a congresos internacionales de intercambios de experiencias en Competencias Laborales.
- Implementar el modelo en dos Hoteles Fiesta Americana más.

El éxito en la elaboración de normas, la capacitación, y la eficiencia de la evaluación del desempeño con criterios de Competencia Laboral, permitirá que la experiencia pueda generalizarse tanto a otras áreas funcionales del propio Grupo, como transferirla a otras empresas del sector, con la participación de la Asociación de Inversionistas en Hoteles y Empresas Turísticas, A.C..

Por tratarse de una nueva forma de acercarse al tema, los obstáculos que han enfrentado los participantes en este Caso Piloto han sido, principalmente, entender la metodología que se debe seguir para cada uno de los componentes. "Estamos aprendiendo y lo que hemos hecho nos ha dado buenos resultados. Parte de la metodología incluye involucrar a los empleados que están en la línea, ellos mismos van determinando cual es la Norma"¹⁴¹.

En cuanto a los trabajadores se refiere, Graf expresa que tienen muchas expectativas positivas porque ven la Normalización como una manera de tener mejor empleo y remuneración. "Sabemos que van a contar con más armas para defenderse, profesionalmente hablando. También están involucrados los sindicatos y, si bien el proceso es nuevo y rompe con el sistema tradicional de escalafones que se ha manejado hasta ahora en México, lo consideran como una alternativa viable para que sus agremiados puedan ir incrementando su capacidad de crecer en el empleo"¹⁴².

¹⁴¹ *Ibidem* p. 21.

¹⁴² *Idem*.

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha reiterado que las nuevas tendencias mundiales demandan mayor calidad en los bienes y servicios, y que sólo aquellas empresas que implementen sistemas que les permita el alcance de este objetivo, podrán mantener su presencia en el mercado internacional.

Ante este contexto, han surgido diversos métodos que buscan mejorar los procesos productivos, trátense de bienes o servicios, mediante una serie de normas y estándares establecidos.

No se pretende restar importancia a dichos métodos o a las normas, que indudablemente son parte fundamental en la búsqueda de incrementar la productividad y competitividad de las empresas. Sin embargo, muchas veces se ha dejado a un lado la importancia que en este sentido tiene el recurso humano, sobre todo en aquellas empresas cuyo producto final es el servicio que se le brinda al cliente.

Es el caso de la empresa hotelera, cuya imagen y prestigio dependerá de las aptitudes de sus empleados para brindar al huésped la atención y servicio que le satisfaga, quizá más allá de sus expectativas.

Así, se presenta la necesidad de iniciar un proceso de cambio estructural, destinado a convertir a la formación y capacitación de los recursos humanos, en uno de los aspectos más importantes y básicos del aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, y del progreso personal y profesional de los trabajadores.

En este sentido, se considera que las acciones emprendidas por el CONOCER permitirán a las empresas, haciendo especial énfasis en el caso de Grupo Posadas, contar con un recurso humano facultado para realizar sus tareas y responder eficientemente a los imprevistos que se presenten, a fin de cumplir con sus objetivos de competitividad.

Como se ha podido apreciar, el CONOCER surge en 1995, por lo que aún no se conocen los resultados de su aplicación, pero en todo caso podemos observar una omisión que a la larga echaría por tierra los esfuerzos realizados en el presente: en ningún momento se ha hecho mención a la intención de reforzar periódicamente la capacitación brindada al trabajador.

Conclusiones

Es decir, se crearán normas que determinarán las tareas que un empleado deberá ser capaz de realizar en un puesto dado, asimismo se capacitará a dicho trabajador, con base en la norma correspondiente, y se le otorgará la certificación laboral que respalde su competencia.

Hasta aquí, las expectativas de lograr un recurso humano apto que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de competitividad, son viables. Pero en un mundo constantemente cambiante, donde las exigencias del cliente (quien es el que finalmente establece las necesidades a las que habrá de adaptarse la empresa) se transforman imprevisiblemente, se torna indispensable refrendar la certificación con cierta periodicidad que concuerde con los requerimientos del momento.

Esta es una característica notable del modelo japonés de Control de Calidad, donde la educación se vuelve una repetición continua de estudio y práctica.

Es importante mencionar que la certificación laboral no únicamente representa ventajas para la empresa, aunque éste haya sido nuestro tema de estudio, sino que también lo es para el trabajador. En primer lugar, porque le permite tener una ventaja sobre otros para obtener el puesto para el cual ha sido calificado, y en segundo, porque con la certificación tiene la posibilidad de ascender en su carrera laboral.

Por último, se puede afirmar que Grupo Posadas se encuentra a la vanguardia en la búsqueda de incrementar sus niveles competitivos, para lograr una mejor posición en la preferencia del viajero internacional.

De esta manera, la empresa hotelera mexicana que cuenta con mayor representatividad en su ramo y que ha logrado exitosamente trascender fronteras, aportará mayores beneficios a la industria turística nacional.

**BIBLIOGRAFÍA
Y
HEMEROGRAFIA**

BIBLIOGRAFÍA

1. Berry, Leonard L.. **Un Buen Servicio ya no Basta**. Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1996. 327 p..
2. Charbonneau, Harvey C.. **Control de Calidad**. Ed. McGraw-Hill. México, 1989. 291 p..
3. Coriat, Benjamín. **Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa**. Ed. Siglo XXI. México, 1992. 163 p..
4. De la Torre Padilla, Oscar. **El Turismo. Fenómeno Social**. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1980. 134 p..
5. Duncan, Acheson J.. **Control Total de Calidad y Estadística Industrial**. Ed. Alfaomega. 1982. 1084 p..
6. Enrick, Norbert. L., Ronald H. Letser, Harry E. Mottley. **Control de Calidad y Beneficio Empresarial**. Ed. Díaz de Santos, S.A.. España, 1989. 439 p..
7. Feigenbaum, Armand V.. **Control Total de la Calidad. Ingeniería y Administración**. Ed. C.E.C.S.A.. México, 1972. 730 p..
8. Gray, William S., Salvatore C. Liguori. Hoteles y Moteles. **Administración y Funcionamiento**. Ed. Trillas. México, 1995. 392 p..
9. Grupo Posadas, S.A. de C.V.. **Informe Anual**. 1997. 32 p..
10. **Hecho en México 1997-1998. México y sus Empresas**. Tomo II. Edición Especial de la Revista Mundo Ejecutivo. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V.. México, 1998. 248 p..

11. **Informe Anual de Evaluación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.** "Caso Piloto Grupo Posadas". SEP-CONOCER-STPS. 1997. 9 p..
12. Ishikawa, Kaoru. **¿Qué es el Control Total de Calidad?. La Modalidad Japonesa.** Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1988. 209 p..
13. Jiménez, Alfonso. **Turismo. Estructura y Desarrollo.** Ed. McGraw-Hill. México, 1992. 487 p..
14. Juran, Joseph M.. **Juran y el Liderazgo para la Calidad.** Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A.. España, 1990. 363 p..
15. Knebel, Hans J.. **Sociología del Turismo.** Ed. Hispano-Europea. Barcelona, 1974. 201 p..
16. Kras, Eva. **Cultura Gerencial.** Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1990. 95 p..
17. Kras, Eva. **La Administración Mexicana en Transición.** Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991. 123 p..
18. Larrea, Pedro. **Calidad de Servicio. Del Marketing a la Estrategia.** Ed. Díaz de Santos, S.A.. España, 1991. 274 p..
19. López Rosado, Diego. **El Turismo. El Perfil de México en 1980.** Ed. Siglo XXI. México, 1971. 185 p..
20. Lundberg, Donald E.. **El Negocio del Turismo.** Ed. Diana. México, 1978. 324 p..
21. Mathieson, Alister, Geoffrey Wall. **Turismo. Repercusiones Económicas, Físicas y Sociales.** Ed. Trillas. México, 1990. 278 p..
22. McDonald Escobedo, Eugenio. **Turismo: Una Recapitulación.** Ed. Bodoni. México, 1981. 251 p..

Bibliografía y Hemerografía

23. Mintzberg, Henry. **La Estructuración de las Organizaciones**. Ed. Ariel, S.A., España, 1991. 532 p..
24. Ortiz Wadgyamar, Arturo. **Introducción al Comercio Exterior de México**. Ed. Nuestro Tiempo. México, 1993. 261 p..
25. Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**. México, 1989. 143 p..
26. Poder Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**. México, 1995. 177 p..
27. Porter, Michael E.. **Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. Ed. C.E.C.S.A.. México, 1987. 550 p..
28. Schedler, Andreas. **El Capital Extranjero en México: El Caso de la Hotelería**. Investigación Económica #184. Ed. Solidaridad. México, 1988. p. 137-175.
29. Seldon, Arthur, F. G. Pennance. **Diccionario de Economía**. Ed. Alhambra Mexicana, S.A.. México, 1980. 554 p..
30. Villaseñor Dávalos, José Luis. **Derecho Turístico Mexicano**. Ed. Harla. México, 1992. 327 p..

HEMEROGRAFÍA

1. "Crecerá la Industria Turística este año". **Excelsior**. Año LXXXI. Tomo I. Número 29,422. México, 17 de febrero de 1998. p. 3-B.
2. Martínez, Emma D.. "Reestructuración en la Sector: Tres Areas Definidas de Servicios". **Excelsior**. Año LXXX. Tomo III. Número 28,813. México, 9 de junio de 1996. p. 1-T.

Bibliografía y Hemerografía

3. Martínez, Emma D.. "Fue una Negociación Absurda y al Vapor: Empresarios". **Excelsior**. Año LXXXI. Tomo VI. Número 29,366. México, 21 de diciembre de 1997. p. 1-T.
4. Notimex. "Crecerá en 171.6 por Ciento la Balanza Turística en 1995". **Excelsior**. Año LXXIX. Tomo VI. Número 28,544. México, 10 de septiembre de 1995. p. 4-T.
5. Payan, Víctor. "Exceltur". **Excelsior**. Año LXXXI. Tomo I. Número 29,385. México, 11 de enero de 1998. p. 1-T.
6. Payan, Víctor. "Exceltur". **Excelsior**. Año LXXXI. Tomo I. Número 29,392. México, 18 de enero de 1998. p. 1-T.
7. Payan, Víctor. "Exceltur". **Excelsior**. Año LXXXI. Tomo I. Número 29,434. México, 1º de marzo de 1998. p. 2-T.
8. "La Normalización en México con vistas a un Mundo Globalizado". **Revista Competencia Laboral**. Año 1. Número 2. México, abril-junio 1997. p. 2-25.
9. **Revista Mundo Ejecutivo**. Editada por Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V.. Número 230. México, junio de 1998. 296 p.
10. **Revista Contacto**. Editada por BRENIX, S.A. de C.V.. Número 81. México, agosto de 1997. 56 p..

INTERNET

1. Página de Best Western International Inc.: <http://www.bestwestern.com>
2. Página de Camino Real Hotels & Resorts: <http://www.caminoreal.com.mx>
3. Página de Choice Hotels International: <http://www.hotelchoice.com>
4. Página de Club Mediterraneé: <http://www.clubmed.com>

5. Página de Four Seasons Hotels and Resorts: <http://www.fshr.com>
6. Página de Grupo Posadas: <http://www.posadas.com.mx>
7. Página de Grupo Sidek: <http://www.sidek.com.mx>
8. Página de Hampton Inn: <http://www.hamptoninn.com>
9. Página de Hilton Hotels Corporation: <http://www.hilton.com>
10. Página de Holiday Inn: <http://www.holiday-inn.com>
11. Página de Howard Johnson Hotels & Inns: <http://www.hojo.com>
12. Página de Hyatt Resorts: <http://www.hyatt.com>
13. Página de Inter-Continental Hotels and Resorts: <http://www.interconti.com>
14. Página de Marriott Hotels & Resorts: <http://www.marriott.com>
15. Página de Nikko Hotels: <http://www.nikkohotels.com>
16. Página de Radisson Hotels Worldwide: <http://www.radisson.com>
17. Página de Ramada Limiteds, Inns and Plaza Hotels: <http://www.ramada.com>
18. Página de Ritz-Carlton Hotel Company: <http://www.ritzcarlton.com>
19. Página de Sol Meliá: <http://www.solmelia.es>
20. Página de Supranational Hotels:
<http://wizcom.com/travelwiz/hotels/showcase/supra.html>
21. Página de Westin Hotels & Resorts: <http://www.westin.com>
22. Página de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI):
<http://www.secofi.gob.mx>

Bibliografía y Hemerografía

23. Página de la Secretaría de Turismo (SECTUR):

http://mexico-travel.com/sectur/recent_events

Versión estenográfica de las palabras del presidente Ernesto Zedillo, durante la reunión que sostuvo con el Consejo Nacional Empresarial Turístico, el día 20 de junio de 1995.

24. Página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS):

<http://www.stps.gob.mx>

25. Página del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER): **<http://www.conocer.org.mx>**

ANEXOS

138.a

NÚMERO DE CUARTOS EN CENTROS SELECCIONADOS DEL PAÍS a/
1981-95

Parte 1

PERIODO	INTEGRALMENTE PLANEADOS b/						TRADICIONALES							
	TOTAL	CANCUN.	BAHIAS DE	IXTAPA ZI-	LORETO.	LOS	TOTAL	ACA-	COZUMEL,	LA PAZ,	MANZA-	MAZA-	PUERTO	VERACRUZ
	Q ROO	HUATULCO.	HUATEHUACO.	HUATEHUACO.	B C S	CABOS.	PULCO.	Q ROO	B C S	NILLO.	TLÁN.	VALLARTA.	VER	
	OAX	GRO	B C S	GRO	B C S	GRO	COL	SIN	JAL					
1981	9108	5225	-	2486	454	943	32816	14212	1725	1444	1723	5622	4783	3307
1982	10374	5258	-	3343	454	1319	35535	15054	1815	1484	1780	6124	5595	3683
1983	11385	5709	-	3840	517	1319	36705	16162	1800	1423	1665	6048	5700	3907
1984	11670	6106	-	3949	397	1218	38402	16431	1873	1550	2169	6180	6224	3975
1985	12234	6591	-	4008	416	1219	38937	16290	1910	1568	2322	6173	6517	4157
1986	12626	7028	-	3940	415	1243	40328	16747	1941	1601	2431	6677	6804	4127
1987	14489	8910	74	3814	422	1269	41188	16729	2183	1557	2425	7150	6956	4186
1988	18395	11891	592	3827	413	1672	40789	16607	1877	1538	2123	7468	7035	4141
1989	23204	15310	1242	4007	459	2186	42139	16649	2492	1556	2264	7734	7271	4173
1990	25935	17470	1310	4189	455	2531	45125	17001	2875	1412	2987	7935	8646	4269
1991	26502	17466	1464	4271	455	2846	45195	16659	3034	1508	2922	7997	8848	4227
1992	26486	17424	1624	3905	390	3143	45837	17202	3060	1401	2897	7831	9233	4213
1993	26946	17838	1791	3996	229	3092	45949	17139	3350	1425	2900	7892	8993	4250
1994	28656	18859	1766	4136	232	3663	46344	17647	3350	1402	2912	7992	8855	4186
1995 P/	28925	18891	1846	4097	381	3710	43437	15574	3332	1342	2677	6567	8363	5562

NOTA: No se cuenta con información de Ciudad Juárez en 1981. Para 1995 no se cuenta con información de las localidades de Guanajuato, Gro., Reynosa, Tamps., Toluca, Edo. de Mex. y Municipios de Morelos a/ Cuartos de hotel de categoría de 1 a 5 estrellas. Gran Turismo y Clase Especial. Se excluyen establecimientos de clase económica, sin clasificación hotelera, establecimientos de tiempo compartido y similares. b/ En los centros integralmente planeados la ocupación es con base a los hoteles que operaron durante el año, así como los que proporcionaron información. c/ Se incluye muestras de hoteles de categoría 1 y 2 estrellas.

a/ A partir de 1996 los Centros Turísticos del Interior incluyen a Aguascalientes, Agu., Campeche, Camp., Cd. Juárez, Chi., Coahuila, Dur., Guanajuato, Gro., Hermosillo, Son., Ixtapan de la Sal, Edo. de Mex., Mérida, Yuc., Morelia, Mich., Municipios de Durango, Municipios de Morelos, Oaxaca, Oax., Pachuca, Hgo., Puebla, Pue., Querétaro, Gro., Reynosa, Tamps., Sanluis, Coah., San Cristóbal de las Casas, Chi., San Juan del Río, Gro., San Luis Potosí, S.L.P., San Miguel de Allende, Gto., Tlaxco, Gro., Tepic, Nayar., Tijuana, B.C., Tlaxcala, Tlax., Toluca, Edo. de Mex., Turista Gutiérrez, Chi., Valle de Bravo, Edo. de Mex., Villahermosa, Tab. y Zacatecas, Zac.

FUENTE: SECTOR. Dirección General de Política Turística

FALLA
 EN
 CON
 ORIGIN

Anexo 1

NÚMERO DE CUARTOS EN CENTROS SELECCIONADOS DEL PAÍS a/
1981-95

Parte 2

PERIODO	GRANDES CIUDADES				CENTROS TURÍSTICOS DEL INTERIOR						CENTROS FRONTERIZOS			
	TOTAL	DISTRITO FEDERAL	GUADA- LAJARA,	MONTE- RREY.,	TOTAL	GUANA- GUATO,	MERIDA, YUC	MORELIA, MICH	OAXACA, OAX	ZACA- TECAS,	TOTAL	TIJUANA, B C	CD JUAREZ, CHIH	REYNOSA, TAMP
			JAL	N L		GTO				ZAC				
1981	34218	19036	12063	3119	9463	1547	3138	2153	1963	662	5798	4503	ND	1295
1982	35419	19276	12799	3342	9974	1769	3131	2433	1978	663	7938	4490	2193	1255
1983	36308	19494	12987	3827	10101	1627	3170	2467	2146	691	7715	4230	2193	1292
1984	36655	19573	13143	3939	9945	1663	3141	2460	2000	681	7893	4265	2352	1276
1985	30934	13829	13203	3902	10185	1722	3140	2463	2176	684	8367	4674	2379	1314
1986	33549	16400	13226	3923	10198	1663	3200	2394	2256	685	8581	4912	2526	1423
1987	34056	16948	13154	3954	10695	1721	3160	2743	2450	621	8678	4706	2538	1434
1988	34780	17698	13164	3918	10739	1707	3222	2727	2432	651	8736	4704	2600	1432
1989	34988	18128	13095	3765	10862	1721	3078	2725	2441	8809	4742	2634	1433	
1990	35218	18138	13092	3988	11286	1717	3188	2678	2672	1031	9018	4733	2794	1491
1991	35839	18234	13148	4457	11570	1736	3388	2679	2734	1033	9094	4817	2781	1496
1992	35997	16071	13068	4458	11577	1735	3364	2631	2704	1143	9136	4938	2778	1420
1993	35393	18030	12900	4463	11643	1725	3358	2669	2726	1165	9099	4782	2830	1487
1994	36264	17976	13077	5211	11686	1715	3331	2705	2731	1204	9462	5013	2982	1467
1995 Pi	55235	37332	11600	6303	11445	ND	4076	2889	3158	1322	6771	4262	2509	ND

CON
 FALLA DE ORIGEN

CUARTOS DE HOTEL POR CATEGORÍA TURÍSTICA 1980-95

PERIODO	TOTAL	CLASE ESPECIAL	GRAN TURISMO	CINCO ESTRELLAS	CUATRO ESTRELLAS	TRES ESTRELLAS	DOS ESTRELLAS	UNA ESTRELLA	CLASE ECONÓMICA	SIN CATEGORÍA	AMPARADOS
a/											
1980 b/	237315	-	-	28031	29694	47511	46085	85994	-	-	-
1981	249080	NA	NA	29421	31166	49866	48370	90257	NA	NA	NA
1982	ND	NA	NA	ND	ND	ND	ND	ND	NA	NA	NA
1983	229475	NA	9307	21620	38475	48482	43621	42573	25397	ND	NA
1984	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
1985	270500	-	10363	22938	43891	52746	46013	50459	29078	15012	ND
1986	275543	4962	5204	24131	46873	53700	46109	50474	29078	15012	ND
1987	305567	4099	5209	22722	34340	42151	39763	33603	42130	65278	16272
1988	310470	4356	5490	25206	39151	40451	43304	31634	43268	65053	12557
1989	321765	3756	8045	33067	42699	42966	44378	32257	42827	59213	12557
1990	333547	3861	12644	32991	44827	43433	44875	32896	42685	67229	8106
1991	345159	3869	13597	34345	46418	47583	46675	35243	43792	65531	8106
1992	355189	3887	15121	35594	49204	49403	47985	35788	44459	65642	8106
1993 c/	366423	3887	15884	35804	50071	49941	48280	36058	44588	81910	-
1994 d/	338602	-	-	59201	55579	56021	47494	44172	-	76135	-
1995 P/	370298	-	-	75118	66462	62058	45966	42747	-	77947	-

a/ Esta categoría se incorporó hasta 1986

b/ Para 1980-82 sólo se consideraron 5 categorías (1 a 5 estrellas)

c/ En 1993 entró en vigor la actual Ley Federal de Turismo en la que SECTUR ya no está facultada para otorgar las categorías, por consiguiente, desaparecen los hoteles amparados

d/ De 1994 a la fecha la clasificación actual agrupa los hoteles de Gran Turismo y Clase Especial en 5 estrellas, todos aquellos hoteles no contemplados entre 1 y 5 estrellas se agrupan en Sin Categoría

FUENTE: SECTUR. Dirección General de Política Turística

<p>Los Tres Pasos del Servicio</p> <p>1 Una amable y sincera bienvenida. Use el nombre del huésped siempre que sea posible.</p> <p>2 Anticipar y cumplir los deseos del huésped.</p> <p>3 Una afectuosa despedida. Use el nombre del huésped siempre que sea posible.</p>	<p>"Nosotros somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros"</p>	<p>Credo</p> <p>El hotel Ritz-Carlton es un lugar donde el verdadero cuidado y comodidad para nuestros huéspedes es nuestra más grande misión. Nosotros nos comprometemos a prestar el más fino servicio y facilidades para nuestros huéspedes, quienes siempre disfrutarán de un ambiente afectuoso confortable y refinado.</p> <p>La experiencia Ritz-Carlton anima los sentidos, fomenta el bienestar y cumple aún con los deseos no expresados de nuestros huéspedes.</p>
--	--	--

Los Básicos del Ritz-Carlton®

1. Todos los empleados deberán conocer el credo, imprimirle carácter y hacerlo suyo.
2. Nuestro lema es: "Nosotros somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros". Practique el trabajo en equipo y "el servicio lateral" para crear un ambiente positivo de trabajo.
3. Todos los empleados deberán poner en práctica los tres pasos del servicio.
4. Todos los empleados deberán obtener en forma satisfactoria su Certificado de Capacitación para tener la seguridad de que entienden como se cumplen las normas del Ritz-Carlton desde sus puestos.
5. Cada empleado deberá conocer perfectamente su campo de trabajo y las metas del hotel, establecidas en cada plan estratégico.
6. Todos Los empleados deberán conocer las necesidades de sus clientes internos y externos (empleados y huéspedes) a fin de proporcionar los productos y prestar los servicios que se esperan de ellos. Utilice libretas para registrar las preferencias de los clientes.
7. Cada empleado deberá tomar continuamente nota de las deficiencias en todas las operaciones del hotel.
8. Cualquier empleado que reciba una queja de un cliente hará "suya" esa queja.
9. Todos los empleados deberán asegurarse de tranquilizar a un huésped en el acto. Reaccione rápidamente para corregir el problema inmediatamente. Mediante una

**TESIS CON
FALLA DE CONTEN**

llamada telefónica a los veinte minutos, verifique que el problema haya sido resuelto satisfactoriamente. Haga todo lo que esté a su alcance para no perder jamás a un huésped.

10. Los formularios para registrar incidentes con los clientes se utilizan para anotar y comunicar todos los casos de insatisfacción. Cada uno de los empleados está facultado para resolver el problema e impedir que se repita.
11. Todos los empleados tendrán la responsabilidad de mantener unos niveles impecables de aseo.
12. "Sonrían - estamos en escena." Mantenga siempre un contacto ocular directo y positivo. Utilice un lenguaje adecuado con los huéspedes (palabras como "Buenos días", "Desde luego", "Con mucho gusto", "Encantado").
13. Sea el embajador de nuestro hotel dentro y fuera del trabajo. Diga siempre cosas buenas. No haga comentarios negativos.
14. Acompañe al huésped - en lugar de darle instrucciones - para ir a otro sitio del hotel.
15. Conozca todo lo relativo al hotel (horas de funcionamiento, etc.) para que pueda dar respuestas apropiadas a las preguntas del huésped. Siempre recomiende los servicios de alimentos y bebidas del hotel antes de mencionar los sitios vecinos.
16. Utilice la etiqueta al hablar por teléfono. Contesté antes del tercer sonido de timbre, "sonriendo". Cuando sea necesario dígame a la persona que llama: "¿Podría solicitarle que espere un momento?". No tamice las llamadas. Elimine la transferencia de llamadas siempre que sea posible.
17. Los uniformes deben ser immaculados; utilice calzado apropiado y seguro (limpio y lustrado), y el carné de identificación con su nombre. Cuide su apariencia personal y enorgullecíase de ella (respetando todas las normas de presentación personal).
18. Todos los empleados deberán conocer su función en caso de emergencia y estar al tanto de los procesos de seguridad en caso de incendio.
19. Notifique inmediatamente a su supervi

TESIS CON
FALLA DE CONTEN

1 06-28-95 NORMA Oficial Mexicana NOM-01-TUR-1995, De los formatos foliados y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas de servicios turísticos relativos a establecimientos de hospedaje.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos-Secretaría de Turismo.

SILVIA HERNANDEZ, Secretaria de Turismo, con fundamento en lo dispuesto en los artículos 42 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 34, 35 fracción IV, y demás relativos de la Ley Federal de Turismo; 25, fracción V de su Reglamento; 1o., 2o. fracción II, 3o. fracción XI, 38, fracción II, 40 fracción III, 41, 43, 44, 45, 46, 47 y 52 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y

CONSIDERANDO

Que en cumplimiento a lo dispuesto en la fracción I del artículo 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el 9 de septiembre de 1994, se publicó en el **Diario Oficial de la Federación**, con carácter de proyecto la presente Norma, a fin de que los interesados, en un plazo de 90 días naturales, presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística.

Que durante el plazo a que se refiere el considerando anterior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 45 del ordenamiento legal citado en el párrafo anterior, estuvieron a disposición del público los documentos a que se refiere dicho precepto.

Que dentro del mismo plazo, los interesados presentaron sus comentarios al Proyecto de Norma, los cuales fueron analizados en el citado Comité Consultivo Nacional de Normalización, realizándose las modificaciones procedentes.

Que habiéndose cumplido el procedimiento establecido en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, para la elaboración de Normas Oficiales Mexicanas, el Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística, en sesión de fecha 9 de febrero de 1995, aprobó la Norma Oficial Mexicana NOM-01-TUR-1995, referente a los Formatos Foliados y de Porte Pagado para la Presentación de Sugerencias y Quejas de Servicios Turísticos Relativos a Establecimientos de Hospedaje, he tenido a bien expedir la siguiente:

Norma Oficial Mexicana NOM-01-TUR-1995, De los formatos foliados y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas de servicios turísticos relativos a establecimientos de hospedaje.

INDICE

1. OBJETIVO
2. CAMPO DE APLICACION
3. DEFINICIONES
4. ELEMENTOS NORMATIVOS
5. DE LA PUBLICIDAD
6. ESPECIFICACIONES
7. VIGILANCIA DE LA NORMA
8. BIBLIOGRAFIA
9. CONCORDANCIA CON OTRAS NORMAS

1. Objetivo

- a) Establecer las características y elementos de información que deben cumplir los formatos foliados y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas, de los establecimientos de hospedaje.
- b) Dar a conocer los elementos normativos y operativos a que deben sujetarse los prestadores de establecimientos de hospedaje y turistas en la utilización del formato foliado y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas.
- c) Establecer un mecanismo alternativo al Sistema de Información Turística Estatal que permita contar con la información necesaria a través de la aplicación de un cuestionario de evaluación.

2. Campo de aplicación

Esta Norma es obligatoria en el territorio nacional para las personas físicas y morales que proporcionen, intermedien o contraten con el turista la prestación de los servicios turísticos a que se refiere el artículo 4o., fracción I, de la ley.

3. Definiciones

Para los efectos de esta Norma, se entiende por:

3.1 turista:

La persona que viaja desplazándose temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual y que haga uso de los servicios turísticos, a los que se refiere el artículo 4o. fracción I de la ley.

3.2 prestador del servicio turístico:

La persona física o moral que habitualmente proporcione, intermedie o contrate con el turista la prestación de los servicios a que se refiere la fracción I del artículo 4o. de la ley.

3.3 establecimiento de hospedaje:

El inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación, conforme lo establece el artículo 4o. fracción I de la ley; referente a hoteles, moteles, albergues, y demás establecimientos de hospedaje, así como los campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicio a turistas.

3.4 formato foliado y de porte pagado:

Es el documento que reúne los requisitos previstos por esta Norma y que es utilizado para que el turista pueda asentar las sugerencias y quejas que desee manifestar respecto del servicio proporcionado por el establecimiento de hospedaje.

3.5 secretaria:

La Secretaría de Turismo.

3.6 ley:

La Ley Federal de Turismo.

3.7 procuraduría:

La Procuraduría Federal del Consumidor.

4. Elementos normativos

4.1 Disposiciones generales

4.1.1 Los formatos foliados y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas, deben estar a disposición del turista en un lugar visible y fácilmente identificable

en los establecimientos de hospedaje. Dichos formatos deben ser impresos en español y en inglés.

4.1.2 Las sugerencias y las quejas por irregularidades en el servicio de hospedaje las pueden presentar los turistas que utilicen alguno de los servicios a que se refiera la fracción I del artículo 4o. de la ley. El formato deberá ser enviado por correo, sin costo alguno para el turista, a la Secretaría para su análisis, tramitación y despacho.

4.1.3 Los formatos foliados y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas deben ser de un solo diseño para todos los establecimientos de hospedaje que operan en el territorio nacional, además de llevar un número de folio que debe integrarse de la siguiente forma:

- a) Número de la fracción del prestador del establecimiento de hospedaje conforme a la ley en su artículo 4o.
- b) Número de la entidad federativa y municipio conforme a un listado de identificación.
- c) Número consecutivo del folio, conforme a las necesidades del establecimiento de hospedaje al momento de la impresión del formato, como se establece en la siguiente tabla:

FRACC.	ENT.	MPIO.	No. FOLIO
I	01	01	0001
PREST.	AGS.	AGS.	
DEL SERVICIO			

4.1.4 Para efectos de esta Norma el costo de la impresión de los formatos corre a cargo del Establecimiento de Hospedaje, pudiendo, a su elección, insertar en los formatos publicidad conforme a las restricciones que la presente Norma determine, eximiendo con ello el costo de los mismos; el costo del porte y el contrato con el Servicio Postal Mexicano es a cargo de la Secretaría.

5. De la publicidad

5.1 De las restricciones que se establecen

5.1.1 En el espacio destinado a publicidad, sólo se permite publicidad institucional, entendida ésta como la que se refiere a cámaras de comercio, asociaciones en las que

forme parte el prestador como tal, de instituciones financieras, líneas aéreas o empresas del mismo sector turístico;

5.1.2 En ningún caso se puede incorporar leyendas, frases, teléfonos ni domicilios de los anunciantes ni de terceros;

5.1.3 El contenido de la imagen no debe contravenir las disposiciones que sobre publicidad existen en las leyes del Consumidor y Sanitaria, o que atenten contra la moral y las buenas costumbres;

5.1.4 En caso de duda, será la Comisión Consultiva de Establecimientos de Hospedaje, coordinada por la Secretaría de Turismo, quien desahogue las consultas o controversias sobre el particular;

5.1.5 Los espacios o recuadros destinados a publicidad, no deben invadir zonas o espacios propios del contenido de la Norma.

6. Especificaciones

6.1 Diseño

6.1.1 Medidas

El formato debe contar con las siguientes medidas: 21,5 cm de largo x 28,0 cm de ancho.

6.1.2 Material

Con el objeto de que la reproducción de los formatos sea más práctica, se deben elaborar en papel de 36 kg o similar a una sola tinta, con hoja de copia correspondiente si así lo requiere el establecimiento de hospedaje.

6.1.3 Característica particular

Por razones de operación, los formatos foliados y de porte pagado deben tener la forma de tríptico, el cual tendrá una parte desprendible que se utilizará como comprobante para el turista cuando exista inconformidad en la prestación del servicio recibido y debe contar con el mismo número de folio; el motivo de la queja se utilizará como sobre y contará con una cejilla engomada, el cual se depositará en cualquier buzón de correos. Asimismo, las sugerencias se dejarán en el área de recepción del establecimiento de hospedaje.

6.2 Contenido

6.2.1 Portada

La portada debe llevar una leyenda que identifique al formato, para que el turista pueda presentar su queja cuando exista inconformidad en el servicio pactado o su sugerencia para mejorar el mismo.

6.2.2 Reverso

En el reverso de la sección destinada al motivo de la queja se deben tener impresos los datos específicos que solicita el Servicio Postal Mexicano, donde se indique a quién va dirigido el formato, así como la institución que pagará el monto del porte.

6.2.3 Interior

El interior del formato debe contener lo siguiente:

- a)** Cuestionario de evaluación acerca del servicio proporcionado por el establecimiento de hospedaje.
- b)** Datos personales del turista.
- c)** Descripción detallada sobre la forma de llenado y el procedimiento a seguir en caso de existir inconformidad en el servicio prestado por parte del establecimiento de hospedaje.
- d)** Datos generales del establecimiento de hospedaje.
- e)** Espacio destinado para la breve descripción de la queja.

7. Vigilancia de la Norma

7.1 La Secretaría tendrá a su cargo la vigilancia y verificación de las disposiciones establecidas en esta Norma.

7.2 Tratándose de inconformidad en el servicio prestado por el establecimiento de hospedaje, la Secretaría analizará, tramitará y despachará la queja, en caso de que proceda, a la Procuraduría para su atención, con base en la Ley Federal de Protección al Consumidor, la Ley, su Reglamento y la presente Norma.

7.3 En caso de incumplimiento de esta Norma, el establecimiento de hospedaje se hará acreedor a las sanciones previstas en la ley y su reglamento.

8. Bibliografía

PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACION DEL TURISMO 1992-1994

(D.O.F. 16/12/1992)

LEY FEDERAL DE PROTECCION AL CONSUMIDOR

(D.O.F. 24/12/1992)

LEY FEDERAL SOBRE METROLOGIA Y NORMALIZACION

(D.O.F. 01/07/1992)

LEY FEDERAL DE TURISMO

(D.O.F. 31/12/1992)

REGLAMENTO DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO

(D.O.F. 02/05/1994)

PROGRAMA DE FOMENTO A LA CALIDAD INTEGRAL EN EL SECTOR
TURISTICO

(SECTUR, SUBSECRETARIA DE OPERACION 1992)

NMX-Z-13-1981

"Guía para la redacción, estructuración y presentación de las Normas Oficiales
Mexicanas"

(D.O.F. 14/05/1981)

9. Concordancia con otras normas

No puede establecerse concordancia con otras normas por no existir referencia al momento de la elaboración de la presente.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- La presente Norma entrará en vigor al siguiente día de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

SEGUNDO.- Los prestadores de servicios turísticos contarán con un plazo de 60 días naturales, siguientes a la entrada en vigor de la presente Norma, para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en la misma.

México, D.F., a 19 de abril de 1995 - La Secretaria de Turismo, Silvia Hernández-Rúbrica.

1 08-08-96 NORMA Oficial Mexicana NOM-07-TUR-1996, De los elementos normativos del seguro de responsabilidad civil que deben contratar los prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos-Secretaría de Turismo.

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-07-TUR-1996, DE LOS ELEMENTOS NORMATIVOS DEL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL QUE DEBEN CONTRATAR LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS DE HOSPEDAJE PARA LA PROTECCION Y SEGURIDAD DE LOS TURISTAS O USUARIOS.

SILVIA HERNANDEZ, Secretaria de Turismo, con fundamento en lo dispuesto en los artículos 42, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 34, fracción I, II y IV y demás relativos de la Ley Federal de Turismo; 40, fracción III, 41, 45, 46, 47 y 52 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; y

CONSIDERANDO

Que en cumplimiento a lo dispuesto en la fracción I del artículo 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el 8 de enero de 1996, se publicó en el **Diario Oficial de la Federación** con carácter de proyecto la presente Norma, a fin de que los interesados en un plazo de 90 días naturales presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística.

Que durante el plazo a que se refiere el considerando anterior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 45 del ordenamiento legal citado en el párrafo anterior, estuvieron a disposición del público los documentos a que se refiere dicho precepto.

Que dentro del mismo plazo, los interesados presentaron sus comentarios al proyecto de Norma, los cuales fueron analizados en el citado Comité Consultivo Nacional de Normalización, realizándose las modificaciones procedentes.

Que se publicaron en el **Diario Oficial de la Federación** las respuestas a los comentarios recibidos a la Norma en cumplimiento de la fracción III del artículo 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

Que habiéndose cumplido el procedimiento establecido en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización para la elaboración de normas oficiales mexicanas, el

Comité Consultivo Nacional de Normalización Turística, en sesión de fecha 20 de mayo de 1996, aprobó la Norma Oficial Mexicana NOM-07-TUR-1996, De los elementos normativos del seguro de responsabilidad civil que deben contratar los prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios, he tenido a bien expedir la siguiente:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-07-TUR-1996, DE LOS ELEMENTOS NORMATIVOS DEL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL QUE DEBEN CONTRATAR LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS DE HOSPEDAJE PARA LA PROTECCION Y SEGURIDAD DE LOS TURISTAS O USUARIOS.

INDICE

0. Introducción.
1. Objetivo.
2. Campo de aplicación.
3. Definiciones.
4. Disposiciones generales.
5. Requisitos mínimos de cobertura y monto de garantía.
6. Exclusiones.
7. Vigilancia de la Norma.
8. Bibliografía.
9. Concordancia con normas internacionales.

0. Introducción

El seguro, como instrumento financiero de prevención y protección constituye un apoyo para la promoción del turismo nacional y extranjero, al proporcionar un valor agregado de seguridad a la oferta de hospedaje e incrementar la calidad global de los servicios, así como liberar a los prestadores de servicios de problemas derivados de acontecimientos contingentes, creando conciencia de prevención en el sector, y fomentando el ahorro interno.

Con objeto de dar debido cumplimiento al artículo 34, fracciones I, II y IV de la Ley Federal de Turismo, se expide la presente Norma Oficial Mexicana, que coadyuvará a

garantizar y crear confianza en el mercado potencial que elige los destinos turísticos nacionales, brindándole seguridad y calidad.

1. Objetivo

Establecer los lineamientos mínimos que en materia del seguro de responsabilidad civil deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de hospedaje, para garantizar la protección y seguridad de los turistas o usuarios.

2. Campo de aplicación

Esta Norma es obligatoria para todos los prestadores de servicios turísticos mencionados en el artículo 4o., fracción I, de la Ley Federal de Turismo, que operen dentro del territorio nacional, a excepción de los campamentos y paradores de casas rodantes.

3. Definiciones

Para los efectos de esta Norma se entiende por:

3.1 Ley

La Ley Federal de Turismo.

3.2 Reglamento

El Reglamento de la Ley Federal de Turismo.

3.3 Secretaría

La Secretaría de Turismo.

3.4 Establecimiento de hospedaje

El inmueble en el que se ofrece al público el servicio de alojamiento en habitación, conforme lo establece el artículo 2o., fracción VII del Reglamento de la Ley, referente a hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje.

3.5 Turista o usuario

Toda aquella persona que contrata los servicios de hospedaje con el establecimiento.

3.6 Prestador del servicio turístico

La persona física o moral que proporcione o contrate con el turista o usuario, la prestación de los servicios turísticos a que se refiere la fracción I, del artículo 4o. de la ley.

3.7 Contrato de seguro

Aquel por el cual la compañía aseguradora se obliga, mediante el pago de una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero, al verificarse la eventualidad prevista en el mismo.

3.8 Póliza

Documento que menciona en forma pormenorizada los derechos y obligaciones, de la empresa aseguradora y del asegurado, así como de los terceros o beneficiarios en su caso, incluyendo el monto de la garantía de acuerdo con el objeto del contrato de seguro, contra el pago regular de las primas establecidas.

3.9 Compañía aseguradora

Empresa establecida y autorizada legalmente como institución de seguros para operar dentro del territorio nacional, con la que el prestador de servicios turísticos contrate los seguros a los que se refiere la presente Norma.

3.10 Responsabilidad civil

Los daños, perjuicios y el daño moral consecuencial que el asegurado cause a los turistas o usuarios en sus personas o en sus bienes y por los que éste deba responder conforme a la legislación aplicable vigente en los Estados Unidos Mexicanos.

3.11 Estancia

Periodo durante el cual el turista o usuario se encuentra registrado como huésped comprendido entre su registro de entrada e ingreso al establecimiento de hospedaje, hasta su registro de salida.

4. Disposiciones generales

4.1 Los prestadores de servicios turísticos están obligados a celebrar un contrato de seguro de responsabilidad civil con una compañía aseguradora que esté debidamente constituida y en legal funcionamiento, cubriendo los requisitos mínimos establecidos en la presente Norma, y a mantenerlo vigente mientras dure su actividad mediante el pago

oportuno de las primas, debiendo conservar en todo momento los comprobantes que así lo demuestren.

4.2 Al celebrar el contrato de seguro, los prestadores de servicios turísticos deben cerciorarse de que en la póliza se establezca con claridad las coberturas y montos de las garantías conforme lo previene la presente Norma.

4.3 El contrato debe celebrarse en idioma español, sin perjuicio en la utilización de otros idiomas.

4.4 El prestador del servicio turístico debe informar al turista o usuario en el momento en que éste arribe al establecimiento de hospedaje, de la existencia del contrato de seguro. Las especificaciones del mismo, se deben hacer del conocimiento del turista o usuario mediante avisos colocados en la habitación o en el reglamento interior del establecimiento de hospedaje.

4.5 La información que se proporcione sobre el seguro debe ser suficientemente clara y explícita, debiendo siempre citar la presente Norma.

4.6 La póliza debe señalar los riesgos no amparados, así como las instrucciones e indicaciones para la presentación formal de reclamaciones en caso de que ocurra alguno de los riesgos establecidos en la cobertura.

4.7 En el texto de la póliza se debe mencionar que los términos y condiciones del seguro contratado, cumple con los requisitos mínimos establecidos en la presente Norma, para lo cual la compañía aseguradora debe cerciorarse que la póliza cubra los aspectos mencionados en la misma.

4.8 El periodo de cobertura del turista o usuario tendrá aplicación mientras dure su estancia en el establecimiento de hospedaje.

5. Requisitos mínimos de cobertura y monto de garantía

5.1 La cobertura debe incluir:

5.1.1 Los hechos u omisiones que en términos de la legislación civil federal vigente causen la muerte o el menoscabo de la salud de dichos turistas o usuarios, el deterioro, pérdida o la destrucción de bienes propiedad de los mismos, derivados de las actividades propias del prestador de servicios turísticos; incluyendo su responsabilidad como propietario, arrendatario o usufructuario de terrenos, edificios o locales que sean

utilizados para su actividad, así como las instalaciones comprendidas dentro de los mismos, o por la prestación de servicios básicos y complementarios que suministre a terceros, y la responsabilidad civil legal personal de sus empleados y trabajadores derivada del desempeño de sus funciones.

5.1.2 El monto mínimo de garantía debe ser el que resulte de multiplicar el 25% del total del número de habitaciones instaladas por establecimiento por 790 días de salario mínimo vigente en el Distrito Federal, mismo que debe ser reinstalable para eventos subsecuentes.

5.1.3 Para el caso de establecimientos que cuenten con capacidad menor a 40 habitaciones, no es aplicable el punto anterior y se establece un mínimo de cobertura de 10 habitaciones por cada uno.

5.1.4 El deducible y el coaseguro lo debe pagar el prestador de servicios turísticos y no debe trasladarse al turista o usuario que haga uso de los servicios.

6. Exclusiones

6.1 El prestador de servicios turísticos, debe cerciorarse de que en el seguro contratado se establezcan las condiciones por las cuales no se responde al turista o usuario por los daños que sufra en sus bienes o en su persona, siempre y cuando no contravengan a lo previsto en el numeral 5.1.1.

7. Vigilancia de la Norma

7.1 La Secretaría tendrá a su cargo la vigilancia y verificación de las disposiciones contenidas en la presente Norma, independientemente de la competencia que tenga la Procuraduría Federal del Consumidor en los términos de los acuerdos de coordinación que se suscriban.

7.2 En caso de incumplimiento de la presente Norma, el prestador de servicios turísticos se hará acreedor a las sanciones previstas en la ley, y su reglamento, así como a las demás disposiciones aplicables.

8. Bibliografía

Ley Federal de Turismo.

(D.O.F. 31/12/1992)

Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

(D.O.F. 01/07/1992)

Ley Federal de Protección al Consumidor.

(D.O.F. 24/12/1992)

Reglamento de la Ley Federal de Turismo.

(D.O.F. 02/05/1994)

Ley sobre el Contrato de Seguro.

(D.O.F. 31/05/1935)

NMX-Z-13-1981

"Guía para la redacción, estructuración y presentación de las Normas Oficiales Mexicanas."

(D.O.F. 14/05/1981)

9. Concordancia con normas internacionales

No se puede establecer relación alguna con otras normas por no existir referencia.

TRANSITORIO

UNICO.- La presente Norma entrará en vigor al siguiente día de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación.**

México, D.F., a 7 de junio de 1996 - La Secretaria de Turismo, **Silvia Hernández-Rúbrica.**

NMX-TT
SERVICIOS TURISTICOS

NMX-TT-001-1996-IMNC

FEP: 1996-11-13

TIE: REQUISITOS MINIMOS PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE OFRECEN ESTUDIOS RELACIONADOS CON EL TURISMO.

NMX-TT-005-1996-IMNC

FEP: 1996-11-13

TIE: REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE DEBEN CUMPLIR LOS HOTELES, MOTELES, SERVICIO COMPARTIDO Y SIMILARES PARA OBTENER EL "CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA COMERCIAL UNA ESTRELLA" O EL "CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA COMERCIAL DOS ESTRELLAS".

NMX-TT-006-1996-IMNC

FEP: 1996-11-13

TIE: REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE DEBEN CUMPLIR LOS HOTELES, MOTELES, SERVICIO COMPARTIDO Y SIMILARES PARA OBTENER EL "CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA DE PRIMERA CLASE TRES ESTRELLAS" O EL "CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA DE PRIMERA CLASE CUATRO ESTRELLAS".

NMX-TT-007-1996-IMNC

FEP: 1996-11-13

TIE: REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE DEBEN CUMPLIR LOS HOTELES, MOTELES, SERVICIO COMPARTIDO Y SIMILARES PARA OBTENER EL "CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA DE LUJO CINCO ESTRELLAS" O EL "CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA DE LUJO GRAN TURISMO".

NMX-TT-008-1996-IMNC

FEP: 1996-11-13

TIE: REQUISITOS MINIMOS PARA CERTIFICAR LOS TIRAJES, COBERTURA O PRODUCCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION TURISTICA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REGLAS GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LOS SISTEMAS DE NORMALIZACIÓN Y DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

En su primera sesión extraordinaria de 1996, celebrada el día 13 de marzo de 1996, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) emitió la resolución número CNCCL01-96, mediante la cual se expidieron las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de septiembre de 1996.

A continuación se presenta el catálogo de Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral con el objetivo de cada una de ellas:

SNC 1100.00

Lineamientos para elaboración de Reglas

- Constituir el instrumento rector para el desarrollo del Sistema de Reglas para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral.

SNC 1200.00

Enfoque general de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral

- Definir el enfoque general de la organización y operación de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, que permita integrar una visión de conjunto con el resto de los componentes del Proyecto: Transformación de la Oferta de Capacitación; Estímulos a la Demanda; e Información, Estudios y Evaluación.

SNC 1300.00

Áreas y proyectos de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

- Brindar elementos para coordinar la instrumentación de los planes y programas que apruebe el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

SNC 1400.00

Aseguramiento de calidad de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral

- Definir los lineamientos, mecanismos y procedimientos que garanticen la calidad de los procesos y productos de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, en los términos que se estipulan en las Reglas Generales y Específicas.

SNC 2100.00

Diseño y elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral

- Definir las características y los componentes que debe tener toda Norma Técnica de Competencia Laboral. Además, forma parte de esta Regla General la información correspondiente a la manera en que se describen y redactan los componentes normativos para un elemento de competencia, base de todo el sistema estructural de normas.

SNC 2200.00

Estructura general de calificaciones en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral

- Definir el marco estructural para las calificaciones y, en consecuencia, para las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

SNC 2300.00

Proceso para elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral

- Definir el proceso que se seguirá en el desarrollo de las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

SNC 2400.00

Utilización del Análisis Funcional para fines de Normalización de Competencia Laboral

- Definir el método para la obtención, en el sector productivo, de la información de partida para la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

SNC 2500.00

Glosario de términos en materia de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

- Definir el significado de los términos que se emplearán en la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral; se han incluido, también, los relacionados con las actividades de certificación.

SNC 2600.00

Formación y Actualización del Sistema Normalizado de Competencia Laboral

- Definir los lineamientos generales para formar y actualizar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral en los términos y objetivos previstos en el Acuerdo Intersecretarial de la SEP-STPS y en el Reglamento del CONOCER.

SNC 2700.00

Uso y aprovechamiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional

- Regular las relaciones a través de las cuales el Secretario Ejecutivo del CONOCER podrá celebrar actos jurídicos para autorizar el uso y aprovechamiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional de acuerdo con las políticas de comercialización aprobadas por el CONOCER. Fijar los criterios para la disposición a título gratuito de las NTCL de carácter nacional propuestas por los Comités de Normalización al CONOCER y aprobadas por éste. Regular el acceso de los usuarios a las NTCL de carácter nacional. Establecer los lineamientos para regular el uso y aprovechamiento de las NTCL de carácter nacional, aprobadas por el CONOCER.

SNC 3100.00

Modelo general de los Comités de Normalización de Competencia Laboral

- Establecer el objetivo y lineamientos que regirán la organización, integración y funcionamiento de los Comités para el establecimiento de las Normas de Competencia Laboral.

SNC 3101.00

Organización de los Comités de Normalización de Competencia Laboral

- Describir la estructura formal del Comité de Normalización de Competencia Laboral, sus funciones, atribuciones y las características de sus integrantes.

SNC 3102.00

Sesiones de los Comités de Normalización de Competencia Laboral

- Definir las características y requisitos que deben cubrirse en las sesiones del Comité de Normalización de Competencia Laboral.

SNC 3103.00

Criterios para elaboración de la propuesta de aprobación de Normas Técnicas de Competencia Laboral

- Describir el proceso para hacer la propuesta al Consejo, para la aprobación de una Norma de Competencia Laboral que ha sido aprobada previamente por el Comité de Normalización de Competencia Laboral.

SNC 3104.00

Apoyos del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral a los Comités de Normalización de Competencia Laboral

- Enunciar en qué consisten los apoyos del Consejo al Comité de Normalización de Competencia Laboral, marcando los lineamientos para solicitarlos, así como el control de su utilización.

SNC 3200.00

Acreditación, reestructuración, disolución o suspensión de los Comités de Normalización de Competencia Laboral

- Establecer el procedimiento para la acreditación, reestructuración, disolución de los Comités.

SNC 4100.01

Modelo General de Operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral

- Definir el modelo de integración y operación a nivel nacional, del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
- Otorgar reconocimiento formal a la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva.

SNC 4200.01

Acreditación de Organismos Certificadores

- Garantizar la calidad del procedimiento por medio del cual un Organismo Certificador es autorizado por el Secretario Ejecutivo del CONOCER para realizar actividades de certificación, de conformidad con determinadas Normas Técnicas de Competencia Laboral y generar información para todos los participantes en el mercado laboral de las alternativas disponibles para la certificación de competencia laboral, de manera que se facilite el acceso de la fuerza de trabajo a los esquemas de evaluación y certificación para su formación y capacitación.

SNC 4201.01

Acreditación de Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes

- Garantizar la calidad del procedimiento por medio del cual los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes son autorizados por un Organismo Certificador, de acuerdo con las Reglas Generales y Específicas, para realizar actividades de evaluación y verificación interna, de conformidad con determinadas Normas Técnicas de Competencia Laboral.

SNC 4202.00

Apoyo a los Organismos Certificadores, Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes

- La asignación de apoyos tiene el propósito de contribuir a elevar el nivel de la calidad y mejorar la operación en la evaluación y la certificación de competencia laboral, brindando así a la sociedad la garantía de que los Organismos Certificadores cumplen con las Reglas establecidas.

SNC 4203.00

Renovación, Separación, Sanciones y Apelación para los Participantes en el Sistema de Certificación

- Establecer las condiciones bajo las cuales los Organismos Certificadores, Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes podrán renovar su acreditación, separarse del Sistema o ser sancionados; así como establecer los recursos de apelación con los que cuenta.

SNC 4300.00

Criterios y Principios de los Procedimientos de Evaluación y Certificación

- Definir los criterios que habrán de satisfacer los procedimientos de evaluación que permitan, de manera imparcial y objetiva, verificar si un individuo posee los conocimientos, habilidades o destrezas comprendidas en la descripción de las Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas.
- Establecer los principios que regulen la expedición de la documentación que certifique el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas, definidas en las Normas Técnicas de Competencia Laboral correspondientes.
- Garantizar el libre acceso e igualdad de oportunidades a todos aquéllos que opten por obtener la certificación de sus conocimientos, habilidades o destrezas, de conformidad con las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

SNC 4301.00

Procedimiento de certificación

- Definir el procedimiento para otorgar reconocimiento formal a la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva que le permita el acceso, tránsito y progreso dentro del mercado de trabajo, y facilite y oriente su formación permanente.

SNC 4302.00

Formato Único de Certificación y Registro de Competencia Laboral

- Establecer el contenido y los criterios para el manejo del Formato Único de Certificación y del Registro de Competencia Laboral.

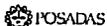
SNC 4400.00

Tarifas del Sistema de Certificación de Competencia Laboral

- Determinar y regular las tarifas a pagar por los trámites y servicios relacionados con la Certificación de Competencia Laboral.

Proyecto Piloto para la Normalización y Certificación de Competencias Laborales

Participan



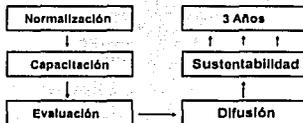
Presentación del Caso Piloto

- Propósito del proyecto
- Componentes del proyecto
- Estructura del proyecto
- Lo hecho hasta ahora
- Lo que falta por hacer
- Perspectivas

Propósito del Proyecto

- Crear una experiencia demostrativa de la viabilidad del SNCCCL
- Elaborar NTCL válidas y aplicables a nuestro tipo de negocio
- Desarrollar una nueva experiencia que nos permita capacitar al personal del grupo con base en las NTCL
- Diseñar instrumentos de verificación que nos permitan evaluar el desempeño de nuestros colaboradores en base a NTCL
- Estimular la acreditación de los trabajadores

Componentes que integran el Proyecto



Estructura del Proyecto



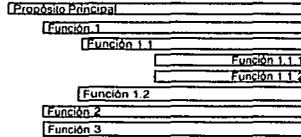
Lo Hecho Hasta Ahora

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

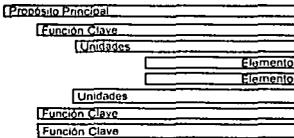
Principales actividades realizadas en el componente de Normalización

- Formación de un Grupo Directivo
- Constitución de un Grupo Consultivo
- Integración de Grupos de Trabajo
- Realizar un análisis funcional
- Desarrollar un mapa funcional
- Elaboración de los proyectos NTCL
- Validación de las NTCL
- Aprobación y registro de las NTCL

Mapa Funcional



Mapa Funcional



Primera Clasificación de Competencia

Ofrecer un Servicio de mejoramiento continuo, de atención y servicios adicionales a huéspedes antes, durante y después de su estancia

- Ofrecer un eficiente y seguro servicio de hospitalidad
- Asegurar un servicio eficiente de atención al cliente
- Contribuir a la seguridad e higiene del establecimiento
- Garantizar un eficiente y seguro manejo de dinero
- Otorgar un ágil y eficiente servicio de entrada y salida de clientes

Segunda Clasificación de Competencia

Ofrecer un servicio de limpieza y seguridad en las instalaciones, habitaciones y áreas públicas

Mantener la limpieza y orden del establecimiento

Asegurar el servicio de lavado y planchado de acuerdo a los estándares del establecimiento y necesidades de los clientes

Tercera Clasificación de Competencia

Mejorar, innovar y administrar programas y recursos para mantener una alta calidad en los servicios ofrecidos y otorgados al cliente

Asegurar una buena relación interdepartamental

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Situación Actual

- Contamos con la aprobación de las NTCL a nivel Empresa
- Se aprobaron las NTCL por el Comité de Normalización y Certificación del Sector Turismo
- Se propusieron por el CONOCER para tomarlas como referentes en la norma nacional del Sub Comité de Hospedaje

Lo que nos falta por Hacer

Principales actividades a desarrollar en el componente de Capacitación

- Entrenar y Certificar a un grupo de Asesores-Capacitadores
- Elaborar la curricula y los materiales dialécticos para los programas de entrenamiento basados en NTCL
- Iniciar la Capacitación de un grupo experimental de nuestros colaboradores en base a criterios de Competencia Laboral

Principales actividades a desarrollar en el componente de Evaluación

- Desarrollar instrumentos de medición que nos permitan evaluar el desempeño de nuestros colaboradores en base a NTCL
- Entrenar y Certificar al grupo de evaluadores en base a la norma CONOCER
- Formar y Acreditar Centros de Evaluación
- Evaluar a Candidatos con y sin la capacitación en base a NTCL

Principales actividades a desarrollar en el componente de Difusión

- Participar activamente en las Asociaciones propias del Sector Turismo
- Presentar las experiencias del Caso Piloto en los diferentes foros organizados por el CONOCER, la SECTUR, etc
- Intercambiar experiencias con otros Casos Piloto y apoyar a los nuevos
- Difusión Interna de los objetivos del proyecto y de sus resultados

Principales actividades a desarrollar en el componente de Sustentabilidad

- Aseguramiento de la calidad en los resultados del Caso Piloto
- Incorporarlo a la Planeación Estratégica del Negocio
- Implementar el programa en el mayor número de establecimientos de la Cadena y tan pronto como sea posible

TESIS CON 168
FALLA DE ORIGEN

Perspectivas

Perspectivas Para 1998

- Terminar con el Diseño de 3 programas de capacitación en NTCL
- Certificar a los 15 primeros Asesores
- Implementar la capacitación en 3 HFA
- Certificar a los primeros 10 Evaluadores
- Acreditar 3 Centros de Evaluación
- Certificar a los primeros 300 colaboradores en base a las normas nacionales

Perspectivas Para 1998

- Participar en por lo menos 5 Reuniones de difusión de la experiencia piloto
- Asistir a 2 congresos internacionales de intercambios de experiencia en CL
- Implementar el modelo en 2 HFA más

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**