



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, CASO:
ECO HOTEL PIEDRA CANTEADA NANACAMILPA, TLAXCALA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Lic. Paola Eunice Rosas López

Director de Tesis: María Elena Tavera Cortés

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO 2017



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 20 del mes de JUNIO del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE MEJORA EN EL SERVICIO, CASO: ECO HOTEL "PIEDRA CANTEADA" NANACAMILPA, TLAXCALA"

Presentada por la alumno:

ROSAS

Apellido paterno

LOPEZ

Apellido materno

PAOLA EUNICE

Nombre(s)

Con registro:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B | 1 | 5 | 0 | 4 | 1 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|

aspirante de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

DR. EDMAR SALINAS CALLEJAS

DRA. ESTHER FIGUEROA HERNÁNDEZ

M. EN C. GUILLERMO PÉREZ VÁZQUEZ

M. EN C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GÓMEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DR. EDUARDO GUTIÉRREZ GONZÁLEZ



U.P.I.I.C.S.A.
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

RESUMEN

Para la elaboración de este trabajo fue necesario revisar los conceptos básicos del desarrollo y turismo sustentable, investigar en qué consiste una “Sociedad de Solidaridad Social” y cuáles son sus principales características; así como analizar cómo es que el concepto de la calidad aplica para la prestación de servicios.

Una vez comprendido el marco teórico que rodea el objeto de estudio, se realizó un análisis tanto del medio ambiente externo, como del medio ambiente interno. El primero conforma el marco de referencia de la organización, mientras que el segundo constituye el diagnóstico de la situación interna de la misma.

Ambos análisis fueron resultado de una mezcla entre el trabajo de campo y datos de escritorio, sobresaliendo en particular el criterio de informantes privilegiados, gracias a las entrevistas proporcionadas por la administración del Eco Hotel, y las encuestas realizadas a los visitantes y turistas durante la temporada alta de 2016.

Los resultados obtenidos permitieron conocer tanto información general de los clientes, como la percepción que ellos tienen de la calidad del servicio dentro del Eco Hotel, lo que ayudó para elaborar una propuesta de mejora que incluyera una guía para elaborar un plan de mercadotecnia que se ajuste a los objetivos de la organización.

Por último, las entrevistas también permitieron conocer las oportunidades de mejora que tiene la administración del Eco Hotel, por lo que se incluyó una guía para la elaboración de un manual de organización y de procedimientos. En el proceso, también se creó un instrumento que permite evaluar la percepción de la calidad que tienen los clientes del Eco Hotel, así como conocer más de los mismos demandantes del servicio.

Palabras clave: turismo, sustentabilidad, calidad, servicio, administración.

ABSTRACT

For the elaboration of this work it was necessary to review the basic concepts of *sustainable development* and *sustainable tourism*. To investigate what a "Sociedad de Solidaridad Social" (*Social Solidarity Society*) consists of and what its main characteristics are. As well, as analyze how the concept of *quality* applies to the provision of services.

Once the theoretical framework surrounding the study object was understood, an analysis was made of both the external and the internal environment. The first constitutes the frame of reference of the organization, while the second constitutes the diagnosis of the internal situation.

Both analyzes were the result of a mixture of fieldwork and desktop data, with particular emphasis on the criteria of privileged informants, thanks to the interviews provided by the Eco Hotel administration, and surveys of visitors and tourists during the high season of 2016. The results obtained allowed to know, both, the general information of the clients and their perception of the quality of the service within the Eco Hotel. This helped to elaborate a proposal for improvement that included a guide to elaborate a marketing plan that fits the objectives of the organization.

Finally, the interviews also revealed the opportunities for improvement that the Eco Hotel administration has. Therefore, a guide for the preparation of an organization and procedures manual was included. In the process, an instrument that allows clients to evaluate their perception of the quality of the Eco Hotel was also created. This instrument will also help the Eco Hotel to have more information about the demanders of their service.

Key words: tourism, sustainability, quality, service, administration

ÍNDICE

| | |
|---|-------------------------------|
| CARTA CESIÓN DE DERECHOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| DEDICATORIA/AGRADECIMIENTOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| RESUMEN | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| ÍNDICE | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 6 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO..... | 11 |
| 1.1 Desarrollo Sustentable Como Antecedente Del Turismo Sustentable..... | 11 |
| El Enfoque Sistémico..... | 11 |
| El Desarrollo Sustentable | 12 |
| 1.2 El Turismo y el Turismo Sustentable..... | 14 |
| El Turismo Sustentable a Nivel Internacional..... | 16 |
| El Turismo Sustentable a Nivel Nacional..... | 18 |
| El Turismo Sustentable a Nivel Local..... | 21 |
| 1.3 Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.)..... | 22 |
| 1.4 El Impacto del Factor Humano en la Calidad..... | 24 |
| La Calidad | 25 |
| La Calidad en el Servicio | 26 |
| Las encuestas de Satisfacción..... | 27 |
| Comentarios Finales Del Capítulo..... | 29 |
| CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL DEL ECO HOTEL PIEDRA CANTEADA | 31 |
| 2.1 Antecedentes..... | 31 |
| Etimología..... | 32 |
| 2.2 Aspectos Geográficos | 32 |
| Localización..... | 32 |
| Formas de Acceso..... | 34 |
| Ordenamiento Ecológico..... | 35 |
| 2.3 Aspectos Sociales..... | 36 |
| 2.4 Aspectos Económicos | 37 |
| Nivel Internacional..... | 37 |

| | |
|---|----|
| Nivel Regional | 38 |
| Nivel Local | 39 |
| Comentarios Finales Del Capítulo | 43 |
| CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN | 45 |
| 3.1 Metodología | 45 |
| 3.2 Las Entrevistas | 45 |
| La Administración | 46 |
| La Administración 2016 | 48 |
| Resultados de 2016 | 51 |
| 3.3 Las Encuestas | 52 |
| Percepción de la calidad por parte del personal del Eco Hotel | 52 |
| Percepción de la calidad por parte de los demandantes del servicio | 57 |
| Comparación de las dos perspectivas | 63 |
| 3.4 Análisis EFE, EFI y FODA | 65 |
| Análisis Externo (EFE) | 65 |
| Análisis Interno (EFI) | 67 |
| Matriz Interna y Externa (IE) | 69 |
| Análisis y Matriz FODA | 70 |
| Comentarios Finales Del Capítulo | 72 |
| CAPÍTULO 4. LA PROPUESTA DE MEJORA | 74 |
| 4.1 Las Estrategias | 74 |
| 4.2 Las Bases | 76 |
| Visión y Misión | 76 |
| 4.3 Plan de Mercadotecnia o Marketing | 85 |
| Segmentación de mercado | 87 |
| Producto | 89 |
| Precio | 91 |
| Promoción | 93 |
| Competencia | 94 |
| COMENTARIOS FINALES DEL CAPÍTULO | 95 |
| CAPÍTULO 5. LOS RECURSOS HUMANOS COMO VENTAJA COMPETITIVA | 97 |
| 5.1 Los Recursos Humanos dentro del Eco Hotel | 97 |
| El Análisis del Puesto de Trabajo | 97 |

| | |
|---|-----|
| Manual de Organización | 98 |
| Manual de Procedimientos | 100 |
| 5.2 Otros indicadores de calidad: Las Certificaciones | 102 |
| 5.3 El Recurso humano como Ventaja Competitiva Sustentable | 106 |
| COMENTARIOS FINALES DEL CAPÍTULO | 109 |
| CONCLUSIONES..... | 110 |
| GLOSARIO..... | 113 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 114 |
| ANEXOS..... | 122 |
| Anexo 1: Guion 1 de Entrevista | 123 |
| Anexo 2: Guion 2 de Entrevista | 124 |
| Anexo 3: Percepción Interna De La Calidad En El Eco Hotel Piedra Canteada | 125 |
| Anexo 4: Percepción De La Calidad En El Eco Hotel Piedra Canteada | 126 |
| Anexo 5: Percepción De La Calidad En El Eco Hotel Piedra Canteada (Sugerido) | 127 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Antecedentes Al Desarrollo Sustentable..... | 13 |
| Tabla 2. Instituciones Internacionales..... | 16 |
| Tabla 3. Instituciones Nacionales..... | 19 |
| Tabla 4. Sociedades De Solidaridad Social..... | 23 |
| Tabla 5. Generalidades Municipales..... | 35 |
| Tabla 6. Tenencia De La Tierra Municipal..... | 36 |
| Tabla 7. Resultados Operativo Luciérnagas 2016..... | 39 |
| Tabla 8. Servicios Ofrecidos Por Establecimientos Similares..... | 40 |
| Tabla 9. Resumen De Entrevista 1..... | 46 |
| Tabla 10. Lista De Precios Del Eco Hotel..... | 51 |
| Tabla 11. Afluencia De Personas 2016..... | 51 |
| Tabla 12. Personal Encuestado..... | 53 |
| Tabla 13. Autoevaluación De Variables..... | 54 |
| Tabla 14. Valoración Personal Del Cuidado Medioambiental (Interno)..... | 55 |
| Tabla 15. Valorización De Las Variables (Interno)..... | 55 |
| Tabla 16. Porcentaje De Recomendaciones (Interno)..... | 56 |
| Tabla 17. Demandantes Del Servicio Encuestados..... | 58 |
| Tabla 18. Datos Generales..... | 59 |
| Tabla 19. Evaluación De Variables..... | 60 |
| Tabla 20. Valoración Personal Del Cuidado Medioambiental (Externo)..... | 61 |
| Tabla 21. Valorización De Las Variables (Externo)..... | 61 |
| Tabla 22. Porcentaje De Recomendaciones (Externo)..... | 62 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 23. Matriz De Evaluación De Factor Externo (EFE) | 66 |
| Tabla 24. Matriz De Evaluación De Factor Interno (EFI) | 68 |
| Tabla 25. Matriz FODA..... | 71 |
| Tabla 26. Comparación De La Información Actual Y La Propuesta..... | 77 |
| Tabla 27. Rango De Edad Dentro De La Muestra | 88 |
| Tabla 28. Posibles Combinaciones Entre Calidad Y Precio..... | 91 |
| Tabla 29. Comparación De Precios Para Temporada Baja | 92 |
| Tabla 30. Comparación De Precios Para Temporada Alta | 92 |
| Tabla 31. Inventario De Puestos De Trabajo..... | 98 |
| Tabla 32. Contenido De Un Manual De Organización | 99 |
| Tabla 33. Contenido De Un Manual De Funciones | 101 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Ranking De Destinos A Nivel Internacional | 18 |
| Figura 2. Llegada De Turistas Al Estado De Tlaxcala..... | 21 |
| Figura 3. Ejemplos De La Escala De Likert | 28 |
| Figura 4. Localización Del Municipio..... | 33 |
| Figura 5. Localización Del Eco Hotel Piedra Canteada | 33 |
| Figura 6. Cómo Llegar..... | 34 |
| Figura 7. Murales En San Felipe Hidalgo..... | 36 |
| Figura 8. Otros Establecimientos De La Localidad..... | 41 |
| Figura 9. Visión Y Misión Del Eco Hotel Piedra Canteada..... | 47 |
| Figura 10. Organigrama Del Eco Hotel Piedra Canteada..... | 48 |
| Figura 11. Mapa Del Interior Del Eco Hotel | 50 |
| Figura 12. Escala Para La Autoevaluación De Variables | 53 |
| Figura 13. Escala Para La Evaluación De Variables..... | 59 |
| Figura 14. Importancia Del Medio Ambiente..... | 63 |
| Figura 15. Jerarquización De Las Variables..... | 64 |
| Figura 16. Matriz Interna Y Externa (IE)..... | 69 |
| Figura 17. Matriz IE Del Eco Hotel | 70 |
| Figura 18. Organigrama Propuesto Para El Eco Hotel | 79 |
| Figura 19. Proceso Sistemático De La Mercadotecnia | 86 |
| Figura 20. Proceso Del Distintivo "S"..... | 103 |
| Figura 21. Instituciones Certificadoras..... | 104 |
| Figura 22. Proceso Del Distintivo "H"..... | 105 |
| Figura 23. Proceso Sello De Calidad Punto Limpio..... | 106 |

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta las características de la investigación, el objetivo general de esta investigación, consiste en identificar las áreas de oportunidad de mejora para la prestación del servicio del Eco Hotel "Piedra Canteada" Nanacamilpa, Tlaxcala, para así proporcionarle a la organización social, una serie de elementos base, que le sirvan para brindar un mejor servicio a sus visitantes.

Esto con el objeto de fortalecer su producto, mejorar sus oportunidades de éxito y preservación dentro de la oferta turística, tanto Nacional como Internacional.

Los objetivos particulares de la investigación son los siguientes:

- Conocer cuál es la relación existente entre el turismo sustentable en México y el Eco Hotel Piedra Canteada.
- Elaborar una revisión conceptual sobre las teorías de mejora del servicio.
- Realizar un diagnóstico que identifique el nivel del servicio.
- Elaborar un instrumento de medición para la evaluación del servicio.
- Obtener una Propuesta de mejora.

Para lo cual, se utilizará una combinación de varias metodologías:

- Combinación de deductiva e inductiva. Si mejoramos la calidad en el servicio ofrecido en el Eco Hotel Roca Canteada, la experiencia de los visitantes mejorará y si se resuelven las deficiencias particulares dentro de la organización, mejorará la calidad en el servicio en general.
- Combinación de Cualitativa y Cuantitativa. En éste caso lo que se va a analizar es la percepción que tienen los visitantes a cerca de la calidad en el servicio con la que son atendidos, sin embargo, también se analizarán los costos implicados en la operación diaria de la organización.

Comentado [E1]: Revisar ortografía porque **este** se acentúa cuando es pronombre.

- Combinación de gabinete y campo. Se requiere partir de un fundamento teórico que sustente la forma en que se va a evaluar y posteriormente fundamentar la propuesta de mejora para la organización, así como conocer los antecedentes que rodean a la organización y profundizar en las características de la misma; para esto nos sirve la investigación de gabinete.
- La investigación de campo nos proporcionará la información de cómo se encuentra actualmente la organización, así como conocer la opinión que los visitantes tienen del lugar.
- Observación. Se observará la forma de trabajo y el desempeño de los trabajadores de la organización y como afectan ambos en la percepción de la calidad en el servicio que tienen los visitantes.

Delimitaciones y Alcance:

Geográficamente se limita al Santuario de las Luciérnagas en Nanacamilpa, Tlaxcala y a la región que lo rodea, ya que es la zona beneficiada por la visita de los turistas. El sector que se ve afectado directamente es el sector turístico, sin embargo, también el sector económico y el sector social se ven afectados.

El alcance de éste trabajo es que después de elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se presente una propuesta de mejora para la organización, quienes tomarán la decisión acerca de su implementación.

Comentado [E2]: Revisar presenta?

Para lo anterior, en el primer capítulo se mencionarán los aspectos fundamentales para una mejor comprensión de lo que es nuestro caso de estudio, como son: en qué consisten tanto el desarrollo como el turismo sustentable, se explica en qué consiste una Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.), y, por último, cuál es el papel del factor humano dentro de la calidad.

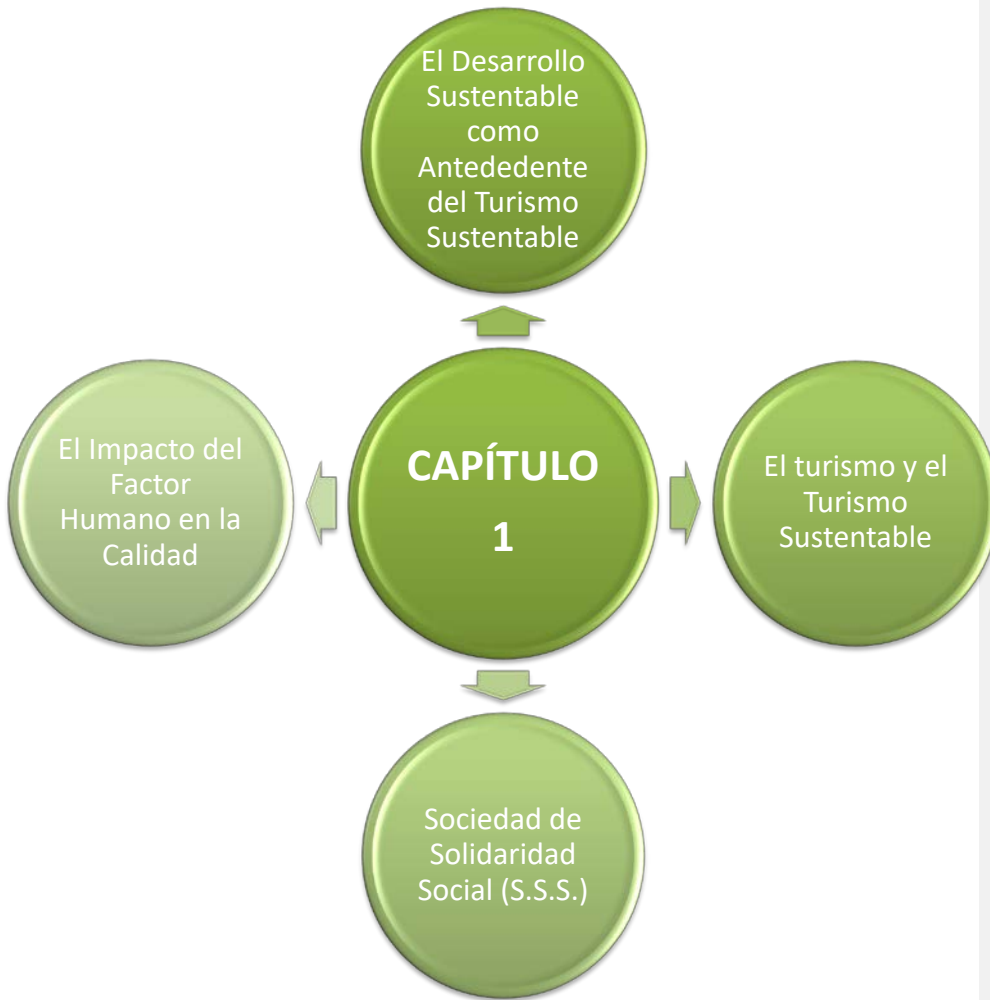
En el capítulo 2 se presentan tanto los antecedentes de la organización Piedra Canteada, como los aspectos geográficos, sociales y económicos que la rodean.

Por otra parte, el diagnóstico de la situación actual de la empresa se presenta en el capítulo 3, junto con la metodología empleada para la obtención de dicha información. Esto incluye las entrevistas y encuestas, así como los resultados de estas últimas y su análisis.

En el capítulo 4 se presentan las estrategias derivadas del análisis FODA realizado en el capítulo 3, las bases administrativas en las que se basa la propuesta y el plan de mercadotecnia diseñado para la organización.

Por último, en el capítulo 5 se menciona por qué es que el recurso humano debe ser considerado como la ventaja competitiva sustentable idónea en el caso del Eco Hotel, y cómo a pesar de que existen otros indicadores de la calidad como son las certificaciones, el recurso humano sigue siendo la base para las mismas.

Dentro de lo que son las conclusiones, se mencionan las recomendaciones finales al Eco Hotel.



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

Es claro que cuando una persona compra un producto, su satisfacción depende de que ese producto cumpla con las expectativas de calidad que se tengan del mismo. En el caso de los servicios sucede prácticamente lo mismo, la diferencia, es que los productos son bienes tangibles y en el caso de los servicios, lo que recibe el turista, es un bien intangible.

La calidad en los productos, es algo más objetivo de medir que en el caso de los servicios, ya que cada interacción (prestador de servicios – turista) es única y depende de un componente psicológico: la percepción.

Este componente puede ser el “factor decisivo para que (el cliente) vuelva y se fidelice o por el contrario desaparezca” (Milio, 2004).

1.1 Desarrollo Sustentable Como Antecedente Del Turismo Sustentable.

La definición de “Turismo Sustentable” se deriva de la aplicación del Desarrollo Sustentable a la actividad turística, sin embargo, antes de explicar en qué consisten ambos, se considera relevante mencionar el carácter sistémico del medio ambiente.

El Enfoque Sistémico

La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) de Ludwig von Bertalanffy (1976) tiene como idea central, que el funcionamiento del sistema es más que la simple suma de sus partes y que las relaciones entre las partes del sistema (subsistemas) afectan el funcionamiento del mismo. Para Arnold (1998), *esta* teoría “se caracteriza por su perspectiva *holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen*” (Arnold, 1998).

Partiendo de la definición de “sistema” de Bertalanffy como “*un complejo de elementos interactuantes*” (Bertalanffy, 1976), y que Common & Stagl (2008), lo consideran como “*un conjunto de componentes que interactúan entre sí*” (Common & Stagl, 2008), se considerará al Medio Ambiente como un sistema.

El Medio Ambiente es todo aquello que rodea al ser humano y como parte del sistema, éste depende del medio para su supervivencia; a su vez, el medio ambiente es afectado en todo momento por la actividad humana.

Comentado [E3]: Revisar ortografía.

Como menciona Ramírez, *“el planeta, como un todo sistémico debidamente relacionado entre sus partes, resiente en mayor o menor grado cualquier alteración de una de sus partes y, por tanto, las demás pueden verse afectadas...”* (Ramírez, 2012).

El problema de esta interacción, es que a lo largo de la historia, y en particular desde la revolución industrial y el aumento poblacional, el ser humano consume más recursos naturales y genera más desperdicios que aquellos que el medio ambiente es capaz de regenerar o asimilar.

El Desarrollo Sustentable

A principios de los años setentas, Dennis Meadows, en el Primer informe de Roma, advirtió de un colapso mundial a mediados del siglo XXI, “si continuaban las tendencias del deterioro ambiental” (Molina, 2012)

Es bajo la primicia de que el aprovechamiento indiscriminado de los recursos del planeta y la generación desmedida de contaminantes al ambiente repercutirían en la salud y bienestar de la humanidad, que la comunidad internacional decidió reunirse con la finalidad de adoptar medidas que detuvieran y disminuyeran el daño provocado.

En la tabla siguiente (Tabla 1. Antecedentes al Desarrollo Sustentable) se muestran las principales cumbres y reuniones en la historia del desarrollo sustentable.

Tabla 1. Antecedentes Al Desarrollo Sustentable

| Antecedentes Al Desarrollo Sustentable | | | |
|--|------------------------------|---|--|
| Año | Sede | Nombre | Resultados |
| 1972 | Estocolmo, Suecia | Conferencia Internacional Medio Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Declaración de Estocolmo. • Creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en 1973. |
| 1983 | | Creación de la Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo | Presenta el Informe "Nuestro Futuro Común" o Informe Brundtland (1987), donde se define el concepto de "Desarrollo Sustentable" |
| 1992 | Rio de Janeiro, Brasil | Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) "Cumbre para la Tierra" | <ul style="list-style-type: none"> • Declaración de Río. • Agenda 21 • Creación de la Comisión de Desarrollo Sustentable (CDS). • Aparece el Turismo como elemento importante en el Desarrollo Sustentable |
| 1997 | Sede Naciones Unidas, NY, EU | Cumbre de la Tierra +5 (o Río +5) | Se revisaron los resultados de río y se ratificaron los compromisos. |
| 2000 | Sede Naciones Unidas, NY, EU | Cumbre del Milenio | Se redactan los Objetivos de la Cumbre del Milenio |
| 2002 | Johannesburgo, Sudáfrica | Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (o Río +10) | <ul style="list-style-type: none"> • Se ratificaron los compromisos de Río, Agenda 21 y Cumbre del Milenio. • 3 Elementos de la Sustentabilidad: económico, medioambiental y social. |

Fuente: Elaboración propia con información de Pérez (2004), Hernández (2012), Martínez (2016) y Naciones Unidas (UN) (2016)

Como se muestra en la tabla anterior, el término de desarrollo sustentable surgió a finales de los años 80's con la presentación del informe Brundtland, y se define como aquel desarrollo que *"satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias"* (Salinas, 2007). Esto involucra a los 3 aspectos del medio ambiente (natural, socio-cultural y económico).

Como muestra de la importancia de estos 3 elementos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), menciona que el desarrollo sostenible mejora la calidad de vida de las comunidades, lo que incluye *"fortalecer las capacidades y oportunidades para reducir la pobreza y marginalización [...], para que sean sostenibles desde el punto de vista económico, social y medioambiental"* (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2016).

Lo que se busca con el desarrollo sustentable es proporcionar una forma alternativa de desarrollo, que si bien propicie el crecimiento económico (en especial de los países más pobres económicamente y en desarrollo), también garantice la **resiliencia** de los recursos. Con respecto al caso del Eco Hotel Piedra Canteada, éste busca ser una empresa sustentable, empezando porque es una empresa social, enfocada en la preservación del medioambiente, que busca por la conjunción de ambos aspectos, el desarrollo de la comunidad que la conforma.

1.2 El Turismo y el Turismo Sustentable

Como ya se ha especificado, el ambiente puede ser interpretado como un sistema compuesto por 3 subsistemas: natural, socio-cultural y económico. Para Common & Stagl, los servicios de esparcimiento, son un tipo de servicio en el que el medio ambiente, en su subsistema natural, provee a la actividad económica. La apreciación de los atractivos naturales como forma de esparcimiento (por ejemplo, el admirar un paisaje o el observar la flora y fauna de un lugar en particular), en sí no generan un impacto ambiental, sin embargo, las actividades que se generan alrededor del mismo sí lo generan (los servicios de transporte, hospedaje y públicos). Es este disfrute de los atractivos naturales, fuera del lugar de procedencia, lo que da origen al turismo.

Castellanos, denomina al siglo XX como el siglo del turismo y lo considera como *“el periodo donde el turismo tiene su consolidación en todos sus sentidos”* (Castellanos, 2010). Es después de la Segunda Guerra Mundial, cuando aparece el turismo masivo con sus características actuales, y a través del tiempo el turismo, en general, ha ido aumentando. Para Elías, esto se explica en gran parte, con el *“incremento de los traslados y de la reducción en los costos de los mismos”* (Elías, 2010).

Ambos autores coinciden en que el desarrollo económico no es igual en todos los países, y que esto repercute e incluso propicia el turismo.

Considerando lo anterior, entre los factores que contribuyen al turismo por parte de los países emisores de turistas se menciona el nivel económico y la disponibilidad de tiempo. Otro factor que Elías menciona es que el viajar y conocer diferentes lugares y culturas,

proporciona cierto prestigio a quienes lo realizan. El conjunto de estos factores beneficia a los países receptores ya que pueden mejorar su equipamiento e infraestructura turísticos. Es importante aclarar que no es que los países emisores de turistas sólo generen turistas altamente educados o que los países receptores no sean también emisores de turistas, el punto de los autores es que las condiciones actuales, al haber incrementado la cantidad total de turistas (quienes, además, presentan una amplia variedad de gustos); propició que demandaran no sólo la diversificación de la oferta turística, si no que ésta fuera de calidad. Estos elementos en conjunto, provocaron el surgimiento de un Nuevo Modelo Alternativo de Turismo.

Cuando Castellanos describe este Modelo Alternativo de turismo, menciona ciertas características que deben tener tanto el turista, como la empresa (turística) y sobre todo el producto (turístico).

Al turista lo describe como una persona activa e involucrada, tanto con las personas como con el medio ambiente de las comunidades anfitrionas.

A la empresa turística como de tamaño mediano o pequeña, con un financiamiento de tipo “nacional, regional o local equitativo entre los participantes, tiene su máximo expresión en las empresas cooperativas” (Castellanos, 2010).

Con respecto al diseño del producto turístico resalta la importancia de la “conservación y preservación del medio ambiente [...] con la finalidad de que se prevengan impactos negativos y aplicar medidas de amortiguamiento”. (Castellanos, 2010).

Casasola (2011), por otro lado, describe este nuevo turismo como *“la actividad turística que se realiza en áreas naturales o que poseen un patrimonio cultural, de manera no depredadora, promoviendo la educación ambiental y coadyuvando al desarrollo comunitario integral”* (Casasola, 2011).

Con este nuevo modelo se espera que el turismo sea una herramienta en el desarrollo sustentable. Según Ascanio (2011), para que esto ocurra “debe ser una actividad justa y socialmente solidaria”, donde los primeros que deben ser beneficiados son la comunidad receptora, quien debe ser la encargada de vigilar que los visitantes temporales respeten a su comunidad y sus atractivos. Para esto, la comunidad debe contar con una identidad fuerte y participar activamente en la planificación y operación de la actividad turística, a la vez que preserva sus recursos y su medio ambiente (Ascanio, 2011).

El Turismo Sustentable a Nivel Internacional.

Según lo anterior, se puede apreciar la importancia que ha tomado la nueva forma de turismo en el mundo, aunado a que la comunidad internacional participa activamente en la búsqueda de la consecución de los objetivos propuestos por las cumbres anteriormente mencionadas, ha propiciado el surgimiento de múltiples organizaciones en materia de turismo sustentable, a continuación se muestran algunas de las más importantes (Tabla 2. Instituciones Internacionales).

Tabla 2. Instituciones Internacionales

| INSTITUCIONES INTERNACIONALES | | |
|--|---|---|
| INSTITUCIÓN | OBJETIVO/FUNCIÓN | SITIO WEB |
| Organización Mundial de Turismo (OMT) (UNWTO) | Organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. | http://www2.unwto.org/es |
| Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (UNDP) | Organismo mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. | http://www.undp.org/es/ |
| Sustainable Travel International (STI) | Busca que los gobiernos, compañías, organizaciones no gubernamentales y las comunidades locales se unan y utilicen al turismo como herramienta para lograr el balance correcto entre el desarrollo económico, crecimiento ecológico, y la protección de sus recursos naturales y culturales. | http://sustainabletravel.org/ |
| Global Sustainable Tourism Council (GSTC) | El propósito de la organización es fomentar e incrementar la comprensión de las prácticas del turismo sustentable y la adopción de los principios universales del turismo sustentable. | http://www.gstcouncil.org/en/ |
| World Travel & Tourism Council (WTTC) | Foro de dirigentes empresariales en el sector de viajes y turismo, busca: el reconocimiento por parte de los gobiernos del sector de viajes y turismo como una prioridad; el equilibrio comercial entre economía, las personas, la cultura y el medioambiente; un objetivo común de crecimiento y prosperidad a largo plazo | http://sp.wtcc.org/ |
| The International Centre for Responsible Tourism (ICRT) | Red de organizaciones donde los miembros buscan desarrollar y promover el concepto de Turismo Responsable, a través de las leyes, la educación, la capacitación y la investigación. | http://www.icrtourism.org/ |
| The International Ecotourism Society (TIES) | Programa de la organización sin fines de lucro Colectivo Internacional de Turismo. Los esfuerzos de los profesionistas y turistas miembros de la red, están enfocados a hacer del turismo, una herramienta viable para la conservación y protección de la riqueza cultural y del desarrollo sustentable de las comunidades. | http://www.ecotourism.org/ |

Fuente: Elaboración propia con información de UNWTO, UNDP, STI, GSTC, WTTC, ICRT Y TIES

De entre las instituciones mencionadas en la tabla anterior, se considera a la Organización Mundial de Turismo (O.M.T.) como el organismo más importante a nivel internacional, quien define al Turismo Sostenible como: *“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”* (Organización Mundial de Turismo, 2016).

Ahora bien, con respecto a los lineamientos a nivel internacional que rigen al turismo, podemos destacar al Art. 3 del Código Ético Mundial para el Turismo, donde se menciona textualmente que: *“Todos los agentes del desarrollo turístico tienen el deber de salvaguardar el Programa del medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico saneado, constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.”* (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2001)

Partiendo de estas consideraciones, en la actualidad, se debe prestar especial atención a la planificación del sector para la protección de los recursos naturales y culturales de las naciones. Un peligro que se corre con la expansión de la globalización, es la pérdida de las identidades propias de cada nación, y que en su lugar se hable de una cultura globalizada.

Barba (2001), en su análisis del efecto de la globalización en el turismo, menciona que los beneficios económicos van a parar al país propietario de las transnacionales, más que quedarse en la comunidad local. Como estrategia para minimizar los impactos (negativos) de la globalización, lo que sugiere es que es necesario *“estimar un precio para nuestros recursos e involucrarlos en el beneficio económico para poder darles mantenimiento adecuado y conservarlos en buen estado”* (Barba, 2001), lo que involucra los recursos naturales, culturales e históricos y la calidad de cada uno de ellos.

El Turismo Sustentable a Nivel Nacional

En el caso de México, la importancia del turismo se refleja en las estadísticas: es la 4ta fuente de ingresos, representa el 8.4 % del Producto Interno Bruto (P.I.B.) y se espera que en 2018 se incremente al 9.4% (Fondo Nacional de Fomento al Turismo, 2015).

Según información del Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México (DATATUR) hasta el 2015, en el ranking internacional, México se encontraba en la posición 9 por llegada de turistas internacionales y en el 17 lugar por ingreso de divisas por turismo, como podemos observar en la siguiente figura (Figura 1. Ranking De Destinos A Nivel Internacional).

Figura 1. Ranking De Destinos A Nivel Internacional

| Principales destinos turísticos en el mundo por llegada de turistas (millones de turistas) | | | | |
|--|-----|------------------------------|-------------|-------------|
| Clasificación | | Destino | Año | |
| '14 | '15 | País | 2014 | 2015 |
| 1 | 1 | Francia | 83.7 | 84.5 |
| 2 | 2 | Estados Unidos ^{1/} | 75.0 | 75.0 |
| 3 | 3 | España | 64.9 | 68.2 |
| 4 | 4 | China | 55.6 | 56.9 |
| 5 | 5 | Italia | 48.6 | 50.7 |
| 6 | 6 | Turquía ^{1/} | 39.8 | 39.8 |
| 7 | 7 | Alemania | 33.0 | 35.0 |
| 8 | 8 | Reino Unido ^{1/} | 32.6 | 32.6 |
| 10 | 9 | México | 29.3 | 32.1 |
| 9 | 10 | Rusia | 29.8 | 31.3 |

Fuente: DATATUR (2015)

En la figura anterior podemos observar que el número total de turistas que recibió el país el 2015, fue de 32.1 millones de turistas, lo que representa un incremento del 9.56% con respecto al 2014.

Sin embargo, volviendo al tema de la alta participación de empresas transnacionales en la economía turística del país, Tostado (2004) menciona que *“a pesar de ser un sector estratégico de la economía mexicana y noble al desarrollo, el beneficio bruto para el país ha sido limitado en su capacidad potencial”* (Tostado, 2004).

También menciona que por ser este tipo de empresas las que tienen un flujo económico constante, las demás empresas dependen en parte del financiamiento de otras instituciones (generalmente gubernamentales).

A continuación, se muestran las principales organizaciones con injerencia en materia de turismo sustentable a nivel nacional (Tabla 3. Instituciones Nacionales).

Tabla 3. Instituciones Nacionales

| INSTITUCIONES NACIONALES | | |
|--|---|---|
| INSTITUCIÓN | OBJETIVO/MISIÓN | DIRECCIÓN ELECTRÓNICA |
| Secretaría de Turismo (SECTUR) | Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno. | http://www.gob.mx/sectur/ |
| Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) | Fideicomiso encargado de la promoción y realización de obras de infraestructura, relacionados con el programa del Gobierno Federal para el desarrollo de nuevos centros turísticos de importancia y la mejora sustancial de otros que habían mostrado su potencialidad como centros de atracción turística. | http://www.fonatur.gob.mx/ |
| PROMOTUR Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) | Es el organismo encargado de coordinar, diseñar y operar las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional, así como promocionar el sin fin de increíbles destinos y actividades que México te ofrece, en los mejores escenarios, naturales y culturales. | http://www.cptm.com.mx/ |
| Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) | Incorporar en los diferentes ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales del país, conformando así una política ambiental integral e incluyente que permita alcanzar el desarrollo sustentable. | http://www.gob.mx/semarnat |
| PRO MEXICO | Encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera. | http://www.promexico.gob.mx/ |
| Procuraduría Federal Protección Ambiental (PROFEPA) | Organismo que tiene entre sus atribuciones, la de regular las actividades industriales riesgosas, la contaminación al suelo y al aire, y el cuidado de los recursos naturales. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales; salvaguardar los intereses de la población en materia ambiental procurando el cumplimiento de la legislación ambiental, sancionar a las personas físicas y morales que violen dichos preceptos legales, etc. | http://www.profepa.gob.mx/ |

Fuente: Elaboración propia con información de SECTUR, FONATUR, CPTM, SEMARNAT, PRO MEXICO y PROFEPA

Estas instituciones son las encargadas de promover y procurar que se cumplan los objetivos establecidos en los respectivos Planes Nacionales de Desarrollo y la Agenda 21 Local.

Con respecto a la legislación, el Turismo Sustentable en nuestro país está fundamentado en la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), la Ley federal de Turismo y las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) en materia turística, quienes regulan las disposiciones que deben cumplir los prestadores de servicios en materia ambiental, seguridad, higiene e incluso en la elaboración de los contratos.

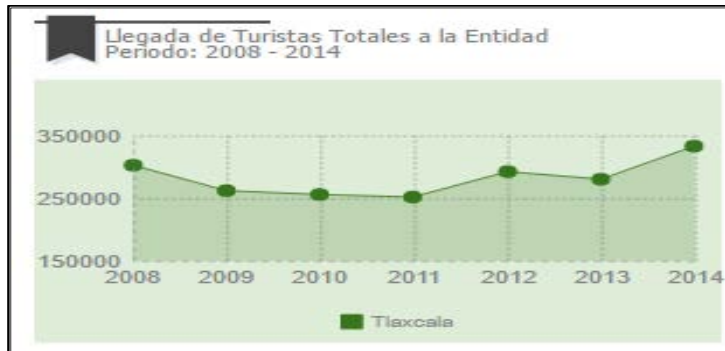
En lo referente a la Agenda 21, Molina (2012) menciona que no tiene reglas de operación, ya que cada destino es quien define sus objetivos y las estrategias que utilizará para alcanzarlos. En México, después de algunas recomendaciones realizadas por la OMT, la Agenda 21 para el Turismo Mexicano cambió su nombre a Programa de Turismo Sustentable en México. Éste instrumento busca *“mejorar los efectos del turismo en el ámbito municipal y elevar el nivel de vida de los pobladores de los destinos turísticos”* (Dirección General de Planeación Estratégica y Política Sectorial, 2014) y su finalidad es que tanto los 3 niveles de gobierno (municipal, estatal y federal), junto con la comunidad local y el sector empresarial, trabajen juntos en favor del desarrollo sustentable del turismo. Considerando todo lo anterior, no es impropio suponer que el desarrollo de cualquier empresa turística es importante, en particular si ésta es una Sociedad de Solidaridad Social, ya que comparte características con las de una pequeña o mediana empresa, y éstas representan la base de la economía mexicana y las principales fuentes de empleo (ProMexico, 2015).

Tomando en consideración las características específicas de la organización, se debe encontrar una manera de mejorar el funcionamiento de la misma, para que cumpla con su objeto y que sea competitiva en el sector turístico, incluso fuera de la temporada de avistamiento de luciérnagas. Esto con la finalidad de que se mantenga y crezca una excelente opción de fuente de empleo y desarrollo de la región.

El Turismo Sustentable a Nivel Local.

Con respecto a la afluencia turística a nivel local, se cuenta con las estadísticas del estado de Tlaxcala (Figura 2. Llegada De Turistas Al Estado De Tlaxcala).

Figura 2. Llegada De Turistas Al Estado De Tlaxcala



Fuente: DATATUR (2015)

En la figura anterior, podemos observar que, si bien el turismo en la entidad ha ido aumentando, pues la cantidad de turistas que recibía la entidad, hasta el 2014, no sobrepasaba los 350,000 turistas, lo cual, comparado con la afluencia total de turistas en el mismo año a nivel nacional, 29.3 millones de turistas, es una cantidad mínima (ver Figura 1. Ranking De Destinos A Nivel Internacional).

En otro orden de ideas, podemos apreciar la importancia del aspecto ambiental para la comunidad, al observar que en el Art. 18 del Reglamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Municipio de Nanacamilpa, Tlaxcala se menciona textualmente que:

- I. *Los ecosistemas municipales son patrimonio común de los habitantes del Municipio y deben guardar un equilibrio que asegure el sostenimiento y mejora de la calidad de vida y las actividades socioeconómicas de los mismos;*
- II. *Las autoridades municipales y los particulares en forma conjunta deben asumir la responsabilidad de cuidar el ambiente y los recursos naturales, según la competencia y mecanismos que señala este reglamento;*

(H. Ayuntamiento de Nanacamilpa de Mariano Arista Tlax., 2008)

Con respecto al aspecto cultural, Tostado (2004) considera que una comunidad fuerte y segura en su identidad, primero, será más fuerte ante la mezcla cultural que genera la globalización y segundo, *“el trato a los turistas mejorará atrayendo cada vez mayor cantidad de visitantes y enviando de regreso [...] a turistas satisfechos que harán las veces de publicidad andante en su territorio”* (Tostado, 2004). Más adelante se mencionará la importancia de este tema.

1.3 Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.)

Para este trabajo es relevante explicar qué es una Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.), ya que la organización caso de estudio está constituida como una.

Como antecedente, tenemos que “en México se ha establecido que hay tres sectores que contribuyen al desarrollo del país; el sector público, el privado y el social. [...] el tercero, se compone de todas aquellas organizaciones sociales donde los individuos se agrupan para obtener beneficios colectivos” (Valdivia, 2007).

Este tipo de empresas han existido incluso antes de que se utilizara el término de empresa social y se pueden encontrar tanto en las áreas urbanas como las zonas rurales. En los últimos años, el gobierno federal ha buscado impulsar la creación de éste y otro tipo de empresas, con tal de “impulsar la capacidad e iniciativa emprendedora de la población” (Valdivia, 2007), ya que éstas (Pequeñas y Medianas Empresas) según Pro México, son la base de la economía mexicana y las principales fuentes de empleo.

Cabe señalar que este tipo de empresas, por ser sociales, su constitución es diferente a cualquier empresa privada. En el cuadro siguiente se muestra la información más relevante de la Ley de Sociedades de Solidaridad Social (Tabla 4. Sociedades De Solidaridad Social).

Tabla 4. Sociedades De Solidaridad Social

| SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL | |
|--|---|
| Marco Jurídico | Ley de Solidaridad Social |
| Integrantes | A partir de 15 personas |
| Capital Social | Patrimonio de carácter social |
| Duración | La que se establezca en el Acta Constitutiva |
| Objeto Social | Creación de fuentes de trabajo Práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología. Explotación racional de los recursos naturales. Producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios. La educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la afirmación de los valores cívicos nacionales, la defensa de la independencia política cultural y económica del país y el fomento de las medidas que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad. |
| Autoridades Internas | La Asamblea General, La asamblea general de representantes, constituida por: Comité Ejecutivo, Los demás que se establezcan en el acta constitutiva o que designe la asamblea general. |
| Fuente: Elaboración propia, con información del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) | |

El Eco Hotel Piedra Canteada, al ser una Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.), lo primero que debemos considerar, según la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), basado en lo establecido en la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, es que es una organización que consta de un patrimonio colectivo, conformada por ejidatarios, comuneros, parvifundistas, etc., que deben destinar a un fondo de solidaridad social parte de los beneficios económicos obtenidos por la realización de la actividad mercantil que ellos elijan.

Aunque este tipo de sociedades pueden dedicarse a cualquier tipo de actividad mercantil, hay algunos objetos que son relevantes para éste trabajo: se debe procurar la conservación y el mejoramiento del medio ambiente y por otro lado, generar empleo dentro de la comunidad donde están establecidos.

Es importante considerar que las personas que conforman la organización (socios), deben aportar su trabajo personal con la finalidad de lograr los objetivos de la sociedad y sólo podrán contratar a personal asalariado en los casos en que se requieran servicios que por su naturaleza lo requieran (cuando se requieren servicios profesionales o especializados que los socios no puedan llevar a cabo por sí mismos) y la contratación siempre será de manera ocasional y temporal.

1.4 El Impacto del Factor Humano en la Calidad.

Todas las organizaciones, al igual que los factores ambientales externos que las afectan (gobierno, sociedad, competencia, etc.), están conformadas por personas, lo cual las hace sumamente complejas. Esto se debe a que cada individuo representa un cúmulo de características, perspectivas y experiencias únicas: ningún individuo es igual a otro.

Por lo mismo, el factor humano juega un papel muy importante en cualquier tipo de organización en general, y el caso del turismo sustentable no es la excepción, al contrario, en su caso particular, es fundamental ya que está presente en la comunidad receptora, que son quienes prestan el servicio a los turistas.

Para Lillo (2007), la importancia del factor humano en el turismo sustentable radica en que, por ser un servicio lo que se ofrece, lo que realmente recibe el turista como producto, es la experiencia que le deja el trato que le dan los trabajadores. También Salido et al (2009), mencionan que uno de los factores básicos para el turismo, en su aspecto cultural y social, es la hospitalidad de los habitantes, y lo señalan como un aspecto que propicia que el turista regrese, o no, a la comunidad.

Desde el punto de vista inverso, la población espera que, con la llegada de los turistas, la localidad se beneficie de manera conjunta.

Ahora, analizándolo desde la perspectiva de su impacto en el desempeño de las organizaciones, se encuentra el estudio de Unger sobre la competitividad de los 32 estados de la república mexicana, donde pudo observar que los estados que presentan mayor competitividad, se caracterizan por *“mayores niveles de productividad y también por salarios más altos en tanto que dedican **más y mejor capital humano** a sus actividades”* (Unger, 2014).

Por otra parte, con respecto a los factores humanos externos que pueden afectar a la organización y la consecución de sus objetivos, podemos citar el trabajo de Fernández de Macedo *et al* (2012), donde se menciona cómo los intereses personales, políticos o incluso la discontinuidad de los funcionarios públicos (tanto a nivel municipal como estatal) pueden impedir la implementación de nuevos proyectos o la renovación de los mismos. La conjunción de todos estos factores (y otros más) influyen en la percepción que el turista

tiene de la calidad de los servicios que le han sido proporcionados, pero ¿qué entendemos por calidad en el servicio? Y ¿cómo podemos medirla?

La Calidad

Primero se debe considerar que la calidad es un concepto con distintas acepciones dependiendo el autor o bien, la perspectiva con la que se analiza, y que a través del tiempo, su definición ha sufrido transformaciones. Por ejemplo, mientras que en los años 80's significaba satisfacer o exceder las expectativas del cliente, a partir de las normas ISO 9000:2000, la calidad se definió como "el grado en que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos" (Evans y Lindsay, 2008).

En el caso de la perspectiva, Evans y Lindsay (2008) mencionan que se puede ver desde el punto de vista del juicio (donde la persona califica la calidad en base a la excelencia), producto (dependiendo los atributos o características del objeto), el usuario (en este caso la calidad depende de las preferencias y/o necesidades del cliente), el valor (se refiere a la relación existente entre la utilidad del producto y su precio) y la manufactura (qué tan acorde es el producto de acuerdo a las especificaciones solicitadas para su elaboración).

En el caso de los autores, cada uno de ellos resalta diferentes aspectos. Mientras que Deming se enfoca en señalar la importancia de entender cuáles son los requisitos o necesidades del cliente, en buscar la mejora continua, priorizar la capacitación, el liderazgo, la participación del personal y el trabajo en equipo; Juran menciona que consta de 3 procesos: planificar, controlar y mejorar la calidad, aunque también considera que se debe facultar a los empleados para que tomen decisiones que estén encaminadas a la satisfacción del cliente, y Senge habla de que las organizaciones se encuentran en constante aprendizaje (Evans y Lindsay, 2008; Sosa, 2008).

Sosa (2008) menciona 4 pilares, en los cuales el personal debe:

- Conocer qué es lo que se quiere lograr, para qué se está trabajando.
- Saber cómo hacer bien el trabajo (a la 1ra).
- Tener lo necesario para realizar el trabajo y
- Querer hacer el trabajo.

Los pasos o elementos anteriores conforman el modelo Nacional para la Calidad Total (Sosa, 2008).

La Calidad en el Servicio

Orientando la calidad a los servicios, existen varias definiciones, pero para Filion et al (2011), todas involucran una misma idea: *“una evaluación o percepción del nivel de servicio por parte del cliente que lo recibe”* (Filion et al., 2011), es decir, la comparación que el cliente hace de su expectativa y lo que su percepción le indica que recibió.

Comentado [E4]: et al. Debe ir con cursivas.

El éxito o fracaso de prestar un servicio de calidad depende de varios factores, comenzando con la interacción del cliente y el personal, ya que como se mencionó anteriormente, los clientes evalúan el servicio por su percepción de la calidad del contacto humano. Por lo consiguiente, al primero que se debe incluir en la cultura de la calidad y la mejora continua, debe ser al personal.

Es importante que ellos se sientan valorados e involucrados, de esa manera les será más sencillo transmitirles el mismo sentimiento a los clientes, así los estarán comprometiendo con los objetivos de la empresa, generando lealtad de ambas partes hacia la misma.

Por lo anterior, es muy importante que la persona que ingrese a la empresa, sea afín con las metas de la misma, hay que elegir a la persona ideal para el puesto, capacitarla y formarla dentro de la filosofía de la organización, con el fin de que se empape de la cultura (Ford y Heaton, 2001).

Una vez que todo el personal está involucrado en la cultura de mejora continua, la relación entre departamentos debe ser más estrecha, ya que todos trabajan por el mismo objetivo, lo cual refuerza la idea del trabajo en equipo mencionado por Deming.

Por otro lado, es propio de este modelo el que el personal tenga un nuevo enfoque de las quejas del cliente. En vez de verlas como un inconveniente, este modelo las concibe como oportunidades de mejora, por lo que la retroalimentación con los clientes tiene una perspectiva diferente. No es sólo para saber si se están haciendo las cosas bien, sino, también para conocer qué se puede hacer mejor. (Sosa, 2008).

Las encuestas de Satisfacción

Las encuestas son la manera en que se puede evaluar la percepción que los clientes tienen con respecto a la calidad del servicio que se está recibiendo, sin olvidar que la satisfacción al ser algo subjetivo, es difícil de medir y sólo se puede medir de una manera indirecta (Evans y Lindsay, 2008).

Cuando se realiza una encuesta, se requiere contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la misma?

Considerando que el objetivo de realizar encuestas, es proporcionar resultados que ayuden en la toma de decisiones de quienes las realizan.

- ¿Quién es el cliente?

Ellos son a quienes se deben enfocar las encuestas, ya que son quienes proporcionan la retroalimentación necesaria para poder implantar una mejora. Es pertinente mencionar que no todos los clientes son externos, también el cliente interno (personal) debe ser considerado.

- ¿Quién es el que realiza la encuesta?

¿Debe ser la misma empresa, o alguna organización independiente?

Una vez identificado lo anterior, se debe diseñar el instrumento. Esto puede ser por escrito, las entrevistas personales o telefónicas o los grupos de enfoque. Cuando se diseñe el cuestionario, se deben de evitar las preguntas ambiguas, las siglas, el lenguaje técnico, las dobles negaciones y las preguntas capciosas.

Para medir las respuestas, lo más conveniente es que las respuestas estén en base a una escala de Likert, a continuación, se muestra un ejemplo de esta escala:

Figura 3. Ejemplos De La Escala De Likert

| | | | | |
|----------------------------------|--------------------|--|-----------------|-------------------------------|
| Muy deficiente 1 | Deficiente 2 | Ni deficiente ni buena 3 | Buena 4 | Muy buena 5 |
| Totalmente en desacuerdo 1 | En desacuerdo 2 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 | De acuerdo 4 | Totalmente de acuerdo 5 |
| Muy insatisfecho 1 | Insatisfecho 2 | Ni satisfecho ni insatisfecho 3 | Satisfecho 4 | Muy satisfecho 5 |

Fuente: Evans y Lindsay (2008).

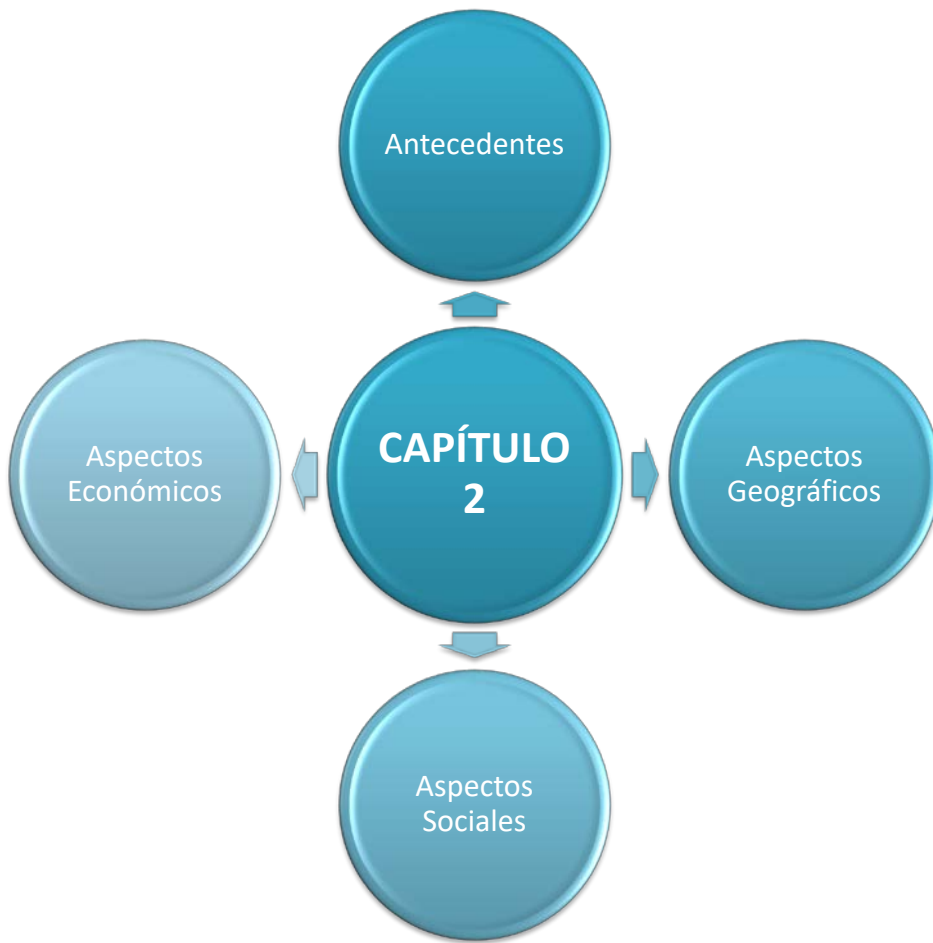
Una vez realizada la encuesta, se debe elaborar el diseño del informe y los métodos de captura de datos. Se debe considerar que antes de aplicar estas encuestas a la muestra seleccionada, se debe validar primero en una prueba, donde se pueda identificar si las instrucciones son claras y comprensibles, así como determinar el tiempo necesario para responder la encuesta, y el nivel de interés del cliente (Evans y Lindsay, 2008).

Comentarios Finales Del Capítulo

Como se ha podido ver, en este capítulo se explicaron los conceptos básicos que se relacionan con la organización objeto de estudio, como son tanto el Desarrollo como el Turismo Sustentable, la Sociedad de Solidaridad Social y la Calidad.

Lo anterior, con la finalidad de entender las condiciones particulares en las que está conformada la organización, el contexto teórico en que se desarrolla la investigación y los criterios bajo los cuáles se realizará, más adelante, el diagnóstico de la empresa en el capítulo 3.

En el siguiente capítulo se procede a describir el medio ambiente donde se ubica y desarrolla la organización, con la finalidad de analizar las características propias del Eco Hotel Piedra Canteada, así como también conocer brevemente a sus competidores.



CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL DEL ECO HOTEL PIEDRA CANTEADA

Durante la temporada de lluvias (a finales de junio, principios de agosto) el Santuario de las Luciérnagas, ubicado en el Municipio de Nanacamilpa, en el Estado de Tlaxcala, se llena de visitantes (tanto nacionales como internacionales), que van a observar el espectáculo de luces derivado de la temporada de apareamiento de las luciérnagas.

Espectáculos de este tipo y con estas dimensiones, sólo se puede observar en pocos lugares del mundo, lo que lo hace tan especial y es una fortuna tenerlo en nuestro país como atractivo turístico natural.

La importancia de la preservación del lugar radica en que, independientemente de su valor como atractivo turístico (y económico), busca contribuir a la conservación de la *Macrolampis Palaciosi*, especie de coleóptero endémica de este santuario.

El presente capítulo pretende describir el entorno geográfico, económico, político y social en el que se desenvuelve la organización actualmente.

2.1 Antecedentes.

La Asociación de ejidatarios que más adelante daría origen a la Sociedad de Solidaridad Social Eco Hotel Piedra Canteada, se conformó en 1990, con la compra de las 200 hectáreas de bosque donde actualmente se encuentra el Eco hotel. Actualmente, la propiedad cuenta con 632 hectáreas.

La actividad principal y original de la asociación, es el aprovechamiento forestal dentro de los límites de la propiedad y su aprovechamiento por medio de un aserradero. Sin embargo, vieron como una opción alternativa para el aprovechamiento del espacio y el desarrollo de sus socios, el ofrecer el servicio de cabañas.

La idea de dar visitas guiadas para observar el fenómeno de las luciérnagas surgió 5 años después y la cantidad de turistas que recibían era de 300 a 400 personas (en fin de semana, aproximadamente), cuando la Secretaría de Turismo del estado se enteró del éxito obtenido, decidió hacerle publicidad al evento, lo que ocasionó que los grupos de turistas aumentaran a 1,000 personas (en fin de semana, datos aproximados), lo que rebasó la

capacidad del personal para atender a los turistas con la misma forma que en años anteriores. Uno de los resultados más relevantes de la nueva situación, fue que la percepción de la calidad en el servicio por parte de los visitantes disminuyó.

Con base en lo anterior, se ha podido inferir que el Eco Hotel "Piedra Canteada" presenta un problema en su capacidad para brindar un buen servicio a sus visitantes.

Etimología

TLAXCALA

Tlaxcallan, del náhuatl "lugar de tortillas" o "pan de maíz". El estado se encuentra dividido en 60 municipios, de los cuales nos interesa el Municipio de Nanacamilpa De Mariano Arista.

NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA

El nombre del municipio viene del náhuatl "nanacamilpan", compuesta por la conjunción de las palabras nanacatl (hongo)-milli (campo sembrado o cementera) pan (en o sobre), por lo que su nombre quiere decir "campo de hongos" o "cementera de los hongos".

2.2 Aspectos Geográficos

Las características que presenta la República Mexicana ubican a nuestro país en el 4to lugar a nivel mundial de los países con mayor biodiversidad (Pruneda, 2013). A continuación, se muestran los aspectos más relevantes de la región donde se ubica el Santuario de las luciérnagas y en particular, el Eco hotel Piedra Canteada.

Localización.

El estado de Tlaxcala se encuentra en el altiplano central, a 120 km del oriente de la ciudad de México, cuenta con una superficie de 4,060.923 km² y representa el 0.2% del territorio nacional. Limita al poniente con el Estado de México, al noroeste con el estado Hidalgo y el resto de su perímetro colinda con el estado de Puebla. (SEMARTAT, 2012)

En la siguiente imagen se observa la ubicación del municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista dentro del estado de Tlaxcala (Figura 4. Localización Del Municipio).

Figura 4. Localización Del Municipio



Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2016)

Como podemos observar, dicho municipio está ubicado al poniente del estado de Tlaxcala. Colinda al norte y poniente con el municipio de Calpulalpan, al oriente con el municipio de Sanctorum de Lázaro Cárdenas y al sur con el estado de Puebla (INAFED, 2016).

En la imagen a continuación, se observa la ubicación del Eco Hotel Piedra canteada, en relación a la Ciudad de Nanacamilpa y la localidad de San Felipe Hidalgo (Figura 2. Localización Del Eco Hotel Piedra Canteada).

Figura 5. Localización Del Eco Hotel Piedra Canteada



Fuente: Google Maps (2016)

El Eco Hotel forma parte de la localidad de San Felipe Hidalgo, dentro del municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Tlaxcala. Sus coordenadas georreferenciadas son: 19°27'24.0" N y 98°36'1.2" O.

Formas de Acceso

Hay diferentes maneras de llegar al Ecohotel Piedra Canteada, depende de cómo se viaje y desde dónde.

Las distancias aproximadas hasta Nanacamilpa son:

| | |
|-----------|---------|
| Tlaxcala: | 54.8 km |
| Puebla: | 78.5 km |
| México: | 123 km |
| Hidalgo: | 133 km |

- En transporte colectivo, los turistas pueden llegar a las comunidades de San Felipe Hidalgo, Calpulalpan o Nanacamilpa, y desde ahí tomar un taxi al santuario.
- En automóvil, lo más conveniente es llegar primero a Nanacamilpa, continuar a San Felipe Hidalgo y de ahí al bosque. (Turismo Tlaxcala, 2016). Ver figura 6. ¿Cómo Llegar?

Figura 6. ¿Cómo Llegar?



Fuente: Visita de campo (2016).

Una vez en la entrada al bosque, se deben seguir los señalamientos.

Ordenamiento Ecológico.

Actualmente se cuenta únicamente con el ordenamiento ecológico del Estado de Tlaxcala, el cual contiene información general relevante del municipio, sin embargo, es importante mencionar que la información está desactualizada ya que los datos corresponden al año 2006.

Generalidades municipales

A continuación (Tabla 5. Generalidades Municipales) se muestran las características municipales más relevantes que aparecen dentro del ordenamiento ecológico del estado.

Tabla 5. Generalidades Municipales

| CARACTERÍSTICAS GENERALES NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA | |
|---|--|
| Unidad Fisiográfica | Lomeríos de colinas redondeadas con cañadas; ocupan el 4.8% del territorio estatal, encontrándose ubicados en la Meseta de Nanacamilpa |
| Tipo de Clima | Templado subhúmedo C (W2) (w). El rango de precipitación se encuentra entre los 800 a los 1,000 mm. Máxima incidencia de lluvias (junio a septiembre): 150 a 160 mm de precipitación Mínima incidencia de lluvias (enero y febrero): 10 mm Rango de temperatura entre 12° y 18° C. Meses más cálidos: marzo, junio, julio y agosto con temperaturas de 14° a 15°C. Meses más fríos: enero y diciembre. |
| Hidrología | Manantial Atzompa Presas Pozuelos y San Felipe Hidalgo |
| Agua | Disponibles 429.9 Mm3/año, (116.3 de aguas subterráneas y 313.6 de aguas superficiales). |
| Relleño Sanitario | 1 (de 6 del total del estado de Tlaxcala) |

Fuente: SEMARNAT, 2016.

Las características geográficas y climatológicas del lugar son las que permiten que el fenómeno de las luciérnagas se manifieste en esta localidad.

2.3 Aspectos Sociales

Para las personas que pertenecen a la población de San Felipe Hidalgo, el bosque y las luciérnagas no representan solamente un beneficio económico. Para ellos este atractivo natural, que si bien les genera fuentes de trabajo por 8 semanas al año, es algo que forma parte de su vida diaria las 44 semanas restantes.

Este bosque, que los turistas disfrutan con cada visita, forma parte del entorno donde ellos pasan la mayor cantidad de su vida, si no es que toda. Por lo que es muy importante para ellos protegerlo y conservarlo en las mejores condiciones posibles.

Tenencia de la tierra (municipal)

A continuación, se muestra la proporción en que se distribuye la tenencia de la tierra en el municipio de Nanacamila, Tlaxcala (Tabla 6. Tenencia De La Tierra Municipal).

Tabla 6. Tenencia De La Tierra Municipal

| FORMA PRIVADA | TIERRA DE CARÁCTER EJIDAL | TIERRA DE CARÁCTER MIXTO |
|---------------|---------------------------|--------------------------|
| 9.87% | 86.16 % | 3.97% |

Fuente: SEMARNAT, 2016.

De acuerdo con la información presentada en la tabla anterior, podemos observar que la tierra está distribuida en su mayor parte en terrenos de carácter ejidal, lo que manifiesta la ideología de la comunidad.

Es importante señalar que el terreno donde está ubicado el Eco hotel Piedra Canteada, es de carácter privado, aunque por los estatutos de la sociedad de solidaridad social, para poder vender el terreno (ya sea una parte o su totalidad), se debe contar con la aprobación de más del 50% de los socios al momento de hacer la votación.

Figura 7. Murales En San Felipe Hidalgo



Fuente: Visita de campo, 2016.

2.4 Aspectos Económicos

Bajo el aspecto económico se analiza el mercado donde se encuentra el Eco hotel, es decir, la competencia a la que se enfrenta a nivel internacional, nacional y local.

Nivel Internacional

De acuerdo con los guías que dan el recorrido, se puede encontrar un espectáculo similar en Nueva Zelanda.

Otras partes del mundo donde se puede apreciar el avistamiento de luciérnagas son Malasia (en varias provincias, pero la más popular es en Kuala Selangor), y Estados Unidos (Tennessee).

Nueva Zelanda

El fenómeno natural que se puede apreciar en Nueva Zelanda y que tiene gran parecido con el avistamiento de luciérnagas en Nanacamilpa, acontece en las cuevas de Waitomo, en la región de Hamilton: Waikato, en la isla norte. Su nombre proviene del maorí “wai” (agua) y “tomo” (hoyo) y es un laberinto de cuevas que corre por debajo de las colinas. (Pure New Zealand, 2016).

Este espectáculo se debe a los gusanos de luz, que son endémicos de la zona (arachnocampa luminosa) y ocurre cuando estas larvas secretan una sustancia luminiscente que les sirve tanto para atraer su comida, como para atraer pareja. El Tour se puede hacer tanto a pie como en bote, además se puede nadar, descender en rapel o tirolesa. Los costos oscilan entre los \$49.00 y \$95.00 Dólares por persona (adulto) y operan todos los meses del año (Waitomo, 2016).

Malasia

Por las características geográficas de Malasia, se pueden observar luciérnagas en varias de sus regiones, sin embargo, tienen en común que es un recorrido en bote y se destaca el “Firefly Park” en Kuala Selangor (Wonderful Malaysia, 2016).

El parque menciona que el espectáculo se puede considerar la 8va maravilla del mundo y consiste en un recorrido por el río Selangor. Las luciérnagas se pueden apreciar 1 hora después del atardecer, y el espectáculo dura 2 o 3 horas continuas y va disminuyendo hasta el amanecer.

El recorrido tiene un costo de 16.00 RM por adulto y 9.00 RM por niño, lo que equivale aproximadamente a \$3.8 USD y \$2.1 USD respectivamente (Firefly Park, 2016).

Estados Unidos

Si bien las luciérnagas se pueden observar en varios estados de la unión americana, uno de los sitios más visitados por su espectáculo natural, son las Montañas Humeantes (Smoky Mountains) en Tennessee, donde cada año, durante 2 semanas entre los meses de mayo y junio es posible apreciar el ritual de apareamiento de la especie "photinus carolinus", la única de las 19 especies del parque que es capaz de sincronizar sus patrones de luz (Servicio de Parques Nacionales, 2016).

Nivel Regional

A partir de este año (2016), el gobierno del estado de Puebla inauguró la "Ruta del Santuario de la luciérnaga", en el Almeyal, ubicado en Santa Rita, Tlahuapan.

Los precios del recorrido están alrededor de \$100.00 MXN y la agencia encargada de los recorridos es "Sedero Element Tours".

Sendero Element Tours Ofrece 3 tipos de paquetes:

Paquete 1 "Bosque Vivo" \$850.00 pesos por persona, duración del recorrido: 1 día. Incluye: 3 alimentos, entrada a lugares a visitar, guía de turistas y transporte (ida y vuelta desde la Ex Hacienda de Chautla).

Paquete 2 "Ruta mochilero" \$1,350.00 por persona, duración del recorrido: 2 días / 1 noche. Incluye: Hospedaje en tienda de campaña (propia del turista), 5 alimentos, entrada a los lugares a visitar, guía de turistas y transporte (ida y vuelta desde la Ex Hacienda de Chautla).

Paquete 3 "Guardián del Bosque" \$1,600.00 pesos por persona, duración del recorrido: 2 días / 1 noche. Incluye: Hospedaje en hotel/cabañas/albergue, 4 alimentos, entrada a los lugares a visitar, guía de turistas y transporte (ida y vuelta desde la Ex Hacienda de Chautla) (Sendero Element Tours, 2016).

Algunos de los centros eco turísticos de hospedaje son:

- “Cabañas entre los Pinos”

Ubicada en el Parque Forestal San Miguel Contla, permite que los visitantes se hospeden con familiares o amigos en cualquiera de sus 5 cabañas y en caso de requerir una mayor capacidad, cuentan con una cabaña tamaño Premium para grupos más grandes. Las cabañas cuentan con agua caliente, una salita y una pequeña cocina.

El complejo cuenta con áreas recreativas, juegos para niños, un fuerte, laberinto inglés, canchas de fútbol y de vóleybol, zona de fogata y senderos para recorrer el bosque. Se cuenta con la posibilidad de utilizar sus instalaciones para eventos especiales como bodas, cumpleaños, primeras comuniones o campamentos. (Parque forestal, 2016).

- Hotel Misión Grand Ex Hacienda Chautla.

Antigua hacienda fundada en 1777, cuenta con 94 habitaciones, capilla, jardines que se pueden utilizar para eventos hasta para 1500 personas, restaurante de especialidades regionales, cafetería, bar, equipo audiovisual, sala de conferencias, salones de eventos, área para fogatas y estacionamiento. (Hotel Ex Hacienda Chautla, 2016).

Nivel Local

La Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Tlaxcala (SETYDE) llevó a cabo el “Operativo Luciérnagas 2016”, cuyos resultados arrojaron la siguiente información (Tabla 7. Resultados Operativo Luciérnagas 2016).

Tabla 7. Resultados Operativo Luciérnagas 2016

| Resultados Operativo Luciérnagas 2016 | | |
|---------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| AÑO | 2012 | 2016 |
| Arribo de Turistas | 4 mil 086 turistas | 91 mil 380 turistas |
| Porcentaje de Ocupación Hotelera | 22% | 64% |
| Prestadores de servicios | 9 | 99 |
| Derrama Económica Anual | 1.6 millones de pesos | 33.6 millones de pesos |

Fuente: Elaboración propia con datos de SETYDE, 2016.

En la tabla anterior, podemos apreciar cómo desde el 2012 ha venido aumentando la afluencia de los turistas, lo cual se ha reflejado en la derrama económica de los mismos. De igual manera y como una consecuencia de este comportamiento, ha ocasionado que el número de establecimientos locales que atendían a estos turistas aumente.

A continuación, se muestran datos de los establecimientos locales que brindan servicios similares a los del Eco Hotel Piedra Canteada, los cuales representan la competencia a nivel local de la organización.

Tabla 8. Servicios Ofrecidos Por Establecimientos Similares

| SERVICIOS OFRECIDOS POR ESTABLECIMIENTOS SIMILARES | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|-----------|------------|--------------------|
| LUGAR | SERVICIOS | | | | PRECIO |
| | Recorridos guiados | Áreas para acampar | Alimentos | Sanitarios | \$ Aprox. (En MXN) |
| Canto del Bosque | Sí | Sí | Sí | Sí | \$200 |
| Campamento Xoletilandia | Sí | Sí | Sí | Sí | \$150 |
| El Madroño | Sí | Sí | Sí | Sí | \$180-\$350 |
| El Pocito | Sí | No | Sí | Sí | \$100 |
| Granja Salma | Sí | Sí | Sí | Sí | \$100 |
| Paraje Bosque Vista Hermosa | Sí | Sí | No | | \$120 |
| Palangana | Sí | Sí | Sí | Sí | \$150-\$300 |
| Centro Turístico Laguna Azul | Sí | Sí | Sí | Sí | \$130 |
| Villas del Bosque Santa Clara | Sí | Sí | Sí | Sí | \$120 |

Fuente: Turismo Tlaxcala, 2016.

En la tabla anterior podemos apreciar que si bien la mayoría de los establecimientos prestan prácticamente los mismos servicios, los rangos de precios varían de los \$100.00 a los \$300.00 MXN. A continuación, se describen algunos de estos centros turísticos con más detalle.

Canto del Bosque

Centro ecoturístico que funciona desde julio de 2014, cuenta con zona de campamento, recorridos de noche en temporada de luciérnagas y recorrido de día (camino de la zarzamora). El cupo es limitado, se requiere previa reservación (Canto del Bosque, 2016).

Centro Turístico Laguna Azul

La zona ecoturística cuenta con cabañas, zona de acampar, área para niños, lanchas, restaurant, tirolesa y el espejo de agua que le da su nombre al lugar (SN Digital Tlaxcala, 2016).

Palangana

Centro Ecoturístico que ofrece los servicios de hospedaje (cabañas para 5 personas), baños secos, servicio de comida, seguridad y estacionamiento, además de diversas actividades. Próximamente se tendrá el servicio de Temazcal.

Tiene 3 opciones de paquetes:

“Tour de la Luz” \$150.00 pesos, incluye: Recorrido, duración 45 minutos.

“Acampar” \$100.00 pesos, incluye hospedaje por 1 noche en la zona de campamento.

“Todo en uno” \$250.00 pesos, incluye: recorrido y acampar, el recorrido tiene una duración de una noche. Todos los precios son por persona (Palangana, 2016).

Villas del Bosque Santa Clara, Centro Vacacional Ecoturístico

Este proyecto cuenta con 200 hectáreas de bosque y está representado por una sociedad de Protección Rural de Responsabilidad Limitada (Fresh Forest, con Clave de registro SEMARNAT-UMA-IN-0031-TLAX).

Servicios: cabañas, masajes, campismo, caminatas guiadas, rappel, cancha deportiva, juegos infantiles, restaurant bar, eventos sociales, conferencias, tirolesa, senderos interpretativos, venados, truchas y en la temporada de verano, avistamiento de luciérnagas (Villas del Bosque Santa Clara, 2016).

Xoetilandia

Su nombre significa “lugar de los hongos unidos o de los hongos en mata”. Este es un terreno de 30 hectáreas que cuenta con estacionamiento para hasta 170 autos y 15 autobuses, zona de campamento, restaurant y actividades recreativas (Xoetilandia, 2016).

Figura 8. Otros Establecimientos De La Localidad



Fuente: Visita de campo, 2016.

En la figura anterior (Figura 7. Otros Establecimientos De La Localidad) aparecen algunos de los centros que tienen el servicio de avistamiento de luciérnagas, mencionados anteriormente.

Agencias de viajes

Existen algunas agencias de viajes que ofrecen paquetes turísticos donde se incluye el avistamiento de las luciérnagas. Algunas de estas agencias se encuentran dentro del estado de Tlaxcala y otras en ciudades aledañas como la Ciudad de México.

México Viejo. Duración de 1 día, el recorrido incluye transportación desde Tlaxcala, 2 alimentos, entrada al santuario, seguro de viajero por 24 horas, guía y viaje de regreso a Tlaxcala. No incluye hospedaje. Precio por persona \$990.00 aproximado (México Viejo, 2016).

Ecotura. Sus recorridos son de 2 días (sábado y domingo), se inicia en un punto de reunión previamente indicado y de ahí se parte al Centro ecoturístico. Cuenta con 3 opciones de hospedaje: hospedaje en cabañas o campamento dentro del centro ecoturístico y hospedaje en un hotel en Tlaxcala. Incluye transportación, alimentos, otras actividades recreativas, visita a la hacienda de Chautla y seguro de viajero (Ecotura, 2016).

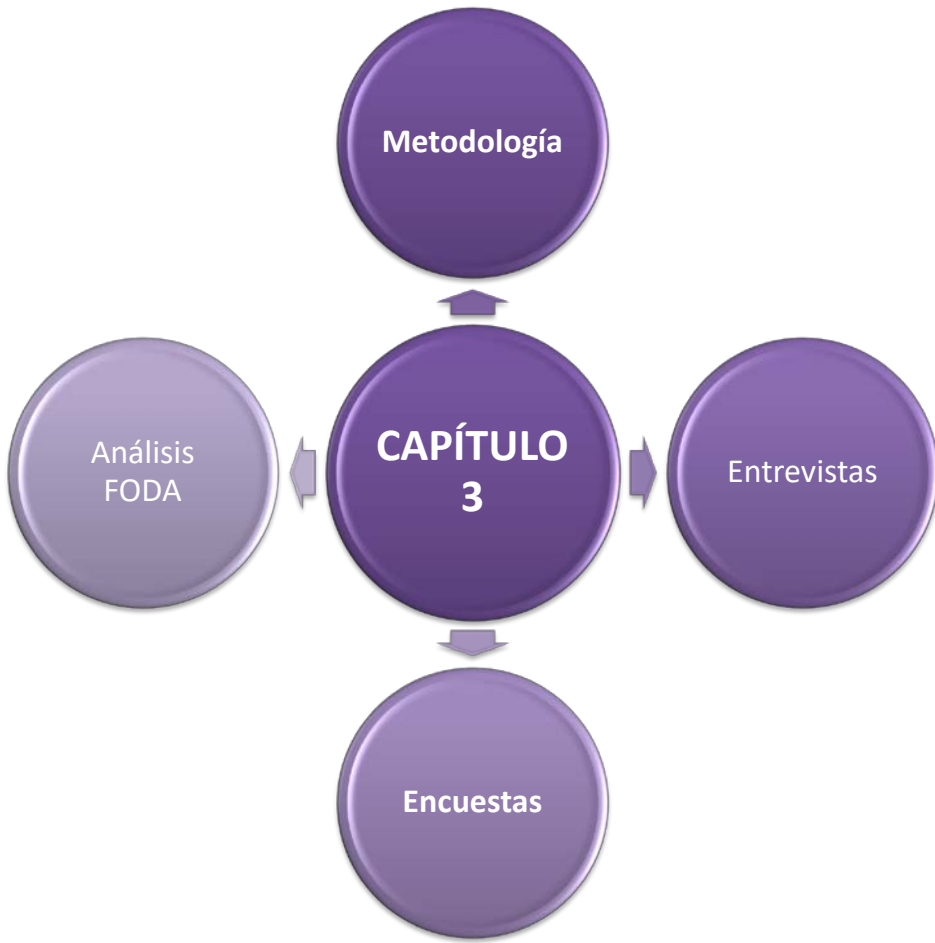
Experiencias Viaja Bonito. El viaje con esta agencia tiene una duración de 2 días e incluye: transporte desde y hacia Ciudad de México, 2 desayunos, entrada a las visitas (Hacienda pulquera, Rancho magueyero, luciérnagas, Sitio Arqueológico Cacaxtla), 1 noche de hospedaje en la ciudad de Tlaxcala y seguro de viajero. Costo aproximado \$3,350.00 (Experiencias Viaja Bonito, 2016).

Comentarios Finales Del Capítulo

Como se pudo observar, el fenómeno que se presenta en Nanacamilpa, no tiene igual en el mundo, especialmente porque la luciérnaga *Macrolampis Palaciosi*, es una especie endémica de la zona.

Con respecto a la inauguración del “Sendero de la luciérnaga” en Puebla, éste proyecto cuenta con la ventaja de que, a diferencia del caso de Nanacamilpa, fue integralmente planeado, por lo cual, cuenta con una organización más definida y, por el momento, sólo un proveedor es quien ofrece el servicio, lo que también permite que se tenga un mejor control del número de visitantes que recibe la zona.

En general este capítulo nos permite tener una idea más clara de la situación externa que rodea al Eco Hotel Piedra Canteada, de este capítulo se derivan las oportunidades y amenazas. En el siguiente capítulo se busca analizar su situación interna, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades.



CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN

Para poder elaborar la propuesta de mejora que es el objetivo final de este trabajo, era necesario contar con un diagnóstico que permitiera conocer la situación actual del Eco Hotel Piedra Canteada y su forma de administración.

Lo anterior justifica la importancia de recabar información relevante de diversas fuentes.

En este capítulo se describe el proceso de obtención de datos, así como su subsiguiente/consiguiente análisis.

3.1 Metodología

En un estudio de caso, lo que se busca es “fomentar el análisis para comprender fenómenos verosímiles de la actualidad, con el fin de proporcionar herramientas, como conceptos teóricos, que ayuden a comprender o solucionar el problema” (Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), S/F).

Para la elaboración de este capítulo se utilizaron tanto datos de escritorio, como datos de fuentes primarias (en particular, el criterio de informantes privilegiados). Estos últimos se obtuvieron por medio del trabajo de campo, a través de entrevistas y encuestas.

3.2 Las Entrevistas

Antes del inicio de la temporada alta se realizaron 2 entrevistas, una al presidente del comité ejecutivo de la Sociedad de Solidaridad Social, y otra al presidente del comité del área de turismo, quien es el responsable directo del Eco Hotel.

El objetivo de este primer acercamiento, es conocer la forma de trabajo de la administración del Eco Hotel, en función de las siguientes preguntas:

Tabla 9. Resumen De Entrevista 1

| Cuadro resumen de las entrevistas | |
|--|--|
| Áreas en las que se pueden agrupar las preguntas | ¿Cómo está conformada la organización? |
| | ¿Por qué un Eco Hotel? |
| | ¿Cuáles son las características Generales del Eco Hotel? |
| | ¿Cuáles han sido los resultados hasta la fecha? |
| | ¿Cuáles son sus planes a futuro? |
| Fuente: Elaboración propia | |

El instrumento validado de ambas entrevistas corresponde al Anexo 1.

La última entrevista se realizó al término la temporada alta, con la finalidad de conocer los resultados obtenidos, tanto de afluencia de visitantes, como los económicos. El instrumento de esta entrevista corresponde al Anexo 2.

La información obtenida gracias a estas entrevistas se describe a continuación.

La Administración

En la primera visita de campo que se realizó al Eco Hotel, se encontró la siguiente información:

Visión:

Ser una empresa reconocida a nivel regional, que se distinga por la calidad de sus servicios basados en la implementación de un modelo de desarrollo sustentable para el año 2011.

Misión:

Piedra canteada es una empresa que a través de un modelo de desarrollo sustentable ofrece servicios turísticos, buscando la satisfacción de nuestros clientes.

Valores:

Honestidad. Es el valor más importante para nuestra organización, ya que nos permite ser dignos de la preferencia de nuestros clientes.

Respeto. Es un valor fomentado hacia: colaboradores, proveedores, socios, sociedad, naturaleza.

Responsabilidad. Cumplir con el servicio ofertado satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

Figura 9. Visión Y Misión Del Eco Hotel Piedra Canteada



Fuente: Visita de campo, 2016.

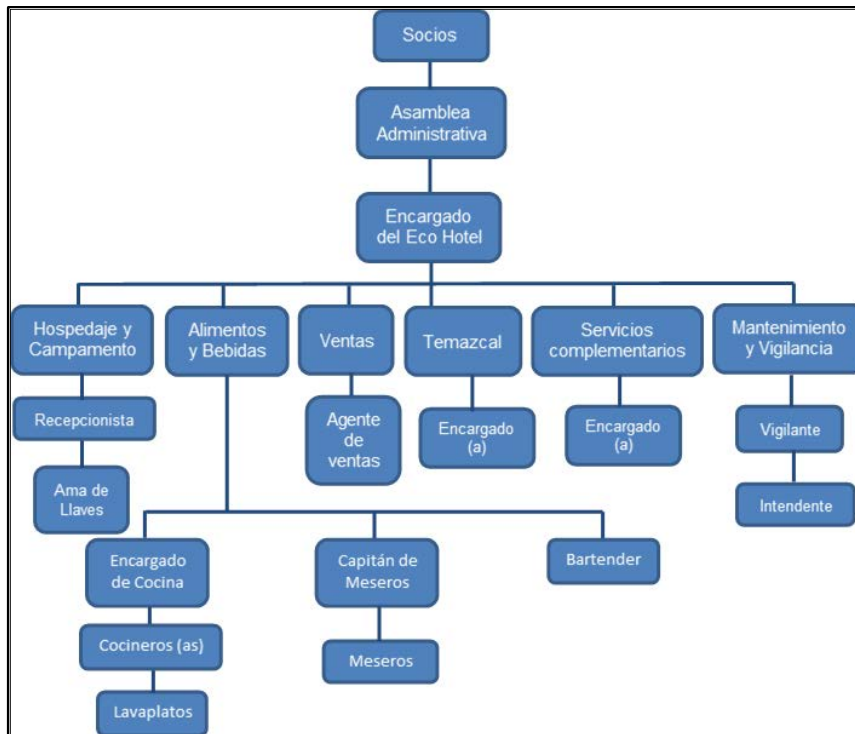
Como se observa en la figura anterior, el Eco Hotel obtuvo distintivo M, sin embargo, este debe actualizarse ya que ya no está vigente.

A continuación, se transcribe el organigrama tal como aparece en la figura.

Organigrama actual

En la siguiente figura podemos observar cómo está constituida la estructura jerárquica del Eco Hotel.

Figura 10. Organigrama del Eco Hotel Piedra Canteada



Fuente: Visita de campo, 2016.

La Administración 2016

La Sociedad de Solidaridad Social Piedra Canteada está conformada por 42 miembros activos y es presidida por un comité ejecutivo, el cual se conforma por presidente, secretario y tesorero. El periodo de gestión del comité ejecutivo es de 2 años, con posibilidad de 1 reelección. El comité actual está por finalizar su segunda gestión.

Para este año (2016), se decidió que se conformaría una comisión para el área de turismo, ya que, en años pasados, era el propio comité ejecutivo el que se dedicaba al área de turismo durante los meses del avistamiento de luciérnagas.

El subcomité encargado de la administración del Eco hotel está constituido por 14 personas y tiene un periodo de gestión de 1 año. Igual que en el caso del comité ejecutivo, este subcomité está dirigido por presidente, secretario y tesorero.

Se decidirá en asamblea si esta manera de organización continúa para el próximo año o si se cambia, esto con base en los resultados obtenidos. Cabe mencionar que, en caso de continuar, de cualquier manera, serían otros 14 miembros de la sociedad quienes conformarían la comisión de turismo.

Servicios e Instalaciones

Los servicios que ofrece Piedra Canteada, así como sus instalaciones son:

- Cabañas (todas cuentan con chimenea, baño, regadera y se les da una dotación de leña).
 - 2 Cabañas SGL (para 2 personas, con una cama matrimonial).
 - 6 Cabañas DBL (para 4 personas, con dos camas matrimoniales).
 - 9 Cabañas TPL (para 6 personas, con tres camas matrimoniales).
- Restaurante.
- Área abierta para eventos familiares, sociales y empresariales.
- Área de campamento con servicios (baños, asadores con tomas de agua, bancas y mesas).
- Estacionamiento.
- Asadores y fogoneras.
- Juegos infantiles de madera.
- Chapoteaderos.
- Temazcal.
- Caminatas para el avistamiento de luciérnagas (Temporada de junio-agosto).

El recorrido:

En temporada alta se tienen las caminatas para la observación de las luciérnagas. Piedra Canteada cuenta con un aproximado de más de 60 senderos para éstas, sin embargo, en la temporada de 2016 se utilizaron 53, ya que corresponde al número máximo de guías con los que contaba el Eco Hotel.

Estos senderos parten desde las 3 distintas zonas en las que se divide el Eco Hotel para los recorridos. En la figura 9 se muestra el mapa de estas zonas.

Figura 11. Mapa Del Interior Del Eco Hotel



Fuente: Sitio web del Eco Hotel con modificaciones propias, 2017.

La zona 1 es la zona Principal y es donde se encuentran el restaurant, las cabañas y la zona de acampar; la zona 2 se encuentra en la entrada al Eco Hotel y la zona 3 se encuentra en la zona recreativa. Dependiendo de la afluencia de personas, se va cerrando el acceso a estas zonas.

Costos:

Se decidió que cada año, el comité a cargo del Eco Hotel, decidirá los precios de los paquetes.

Durante el 2016 fueron los siguientes:

Tabla 10. Lista De Precios Del Eco Hotel

| CONCEPTO | TEMPORADA BAJA | TEMPORADA ALTA |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Hospedaje en cabaña SGL: | \$650 pesos | \$1,000 pesos. |
| Hospedaje en cabaña DBL: | \$950 pesos | \$1,500 pesos. |
| Hospedaje en cabaña TPL: | \$1,300 pesos | \$2,000 pesos. |
| Acampar: | \$50 pesos | \$250 pesos. |
| Solo visita para el recorrido: | | \$200 pesos. |

Fuente: Visita de campo, 2016.

Los precios anteriores son por noche y por cabaña, en caso de hospedarse en una, y por persona en cualquier otra modalidad. También, cuando el hospedaje es en una cabaña, el recorrido para el avistamiento tiene un precio especial de \$50.00 pesos por persona.

En temporada alta todos los precios incluyen: Acceso, baños, recorrido para el avistamiento, bebida caliente y estacionamiento. Niños menores de 5 años, no pagan. En caso de hospedarse en cabaña, también incluye un paquete de leña para la chimenea.

Resultados de 2016

Los resultados de la temporada alta de 2016 arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 11. Afluencia De Personas 2016

| Tipo de Visita | No. De personas* |
|----------------|------------------|
| Visitantes | 10,000 |
| Cabañas | 2,000 |
| Campamento | 3,000 |
| Total | 15,000 |

*Datos Aproximados

Fuente: Elaboración propia con datos en situ

Con base en lo anterior, el encargado del Eco Hotel nos indica que la afluencia de personas del 2016, con respecto al año anterior tuvo una disminución aproximada del 5%, sin embargo, por los costos que se manejaron durante el 2016, el ingreso económico que se obtuvo fue de un 50% mayor al esperado.

3.3 Las Encuestas

El objetivo general de las encuestas, es conocer cómo es que se percibe la calidad con la que opera el Eco Hotel y se analizará desde 2 puntos de vista distintos. Por un lado, desde la perspectiva del personal que labora en él, y por otro, desde el punto de los visitantes y turistas, que son quienes demandan el servicio.

La temporalidad en que realizaron ambos tipos de encuestas, fue durante lo que se considera como temporada alta y que corresponde al periodo comprendido entre el 15 de junio y el 15 de agosto.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos por medio de estas encuestas, iniciando con la perspectiva de la organización.

Percepción de la calidad por parte del personal del Eco Hotel

Las encuestas para evaluar la percepción de la calidad desde el punto de vista de la organización, se realizaron a miembros del personal, incluidos guías. El instrumento de dichas encuestas se encuentra en el Anexo 3.

Función de la Calidad (Percepción Interna)

Iniciando con el análisis de los resultados, tenemos que la Calidad se evaluará a partir de la siguiente función:

$$X_1 = f(X_2, X_3, X_4, X_5, X_6)$$

Donde las variables corresponden a lo siguiente:

X_1 = Calidad en el servicio

X_2 = Desempeño del personal,

X_3 = Atención del personal,

X_4 = Instalaciones,

X_5 = Conservación del ambiente y

X_6 = Precio.

El objetivo de conocer cómo se autoevalúa el personal, es identificar las áreas de operación que las personas que pertenecen a la organización, o que cooperan con ella en la prestación del servicio, consideran que presentan una oportunidad de mejora.

Información general del personal encuestado

Para la realización de estas encuestas, se solicitó voluntarios dentro del personal del Eco Hotel, así como por parte de los guías, contando al final con una muestra de 44 personas.

Tabla 12. Personal Encuestado

| Personal | Número | Porcentaje |
|----------|--------|------------|
| Hombres | 18 | 41% |
| Mujeres | 26 | 26% |
| Total | 44 | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Demográficamente, la edad más común entre los trabajadores varones es de 21 a 30 años con un 33.33%, y para las mujeres es de 31 a 40 años con el 34.62%.

Cabe mencionar que el personal más joven, en su mayoría, pertenece al equipo de guías.

Autoevaluación de las Variables

Para la evaluación de las variables como tal, el personal se calificaba en cada aspecto a partir de la siguiente escala:

Figura 12. Escala Para La Autoevaluación De Variables



Fuente: Elaboración propia.

Comentado [E5]: Revisar ortografía, solo la primer es con mayúscula.

Los resultados de esta autoevaluación se muestran a continuación en la Tabla 13. Autoevaluación De Variables:

Tabla 13. Autoevaluación De Variables

| Variable a Evaluar | Hombres | Mujeres |
|-------------------------|---|---|
| Desempeño | El 72% lo considera de Bueno a Excelente, el 17% como Regular y el 12% lo considera de Malo a Pésimo. | El 88% lo considera de Bueno a Excelente, mientras que el 12% restante como Regular. |
| Trato o Atención | El 89% lo considera de Bueno a Excelente, mientras que el 12% restante lo considera de Malo a Pésimo. | El 92% lo considera de Bueno a Excelente, sólo el 8% como Regular. |
| Instalaciones | El 83% lo considera de Bueno a Excelente, mientras que el 17% restante como Regular. | El 73% lo considera de Bueno a excelente, el 23% como Regular y sólo el 4% lo considera de Malo a Pésimo. |
| Servicios | El 67% lo considera de Bueno a Excelente, el 28% como Regular y sólo el 6% lo considera de Malo a Pésimo. | El 77% lo considera de Bueno a Excelente, mientras que el 23% restante como Regular. |
| Cuidado al M. A. | El 95% lo considera de Bueno a Excelente, y sólo el 5% restante como Regular. | El 88% lo considera de Bueno a Excelente, mientras que el 12% restante como Regular. |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Lo que podemos observar de los datos anteriores, es que el mayor porcentaje del personal del Eco Hotel, se califica a sí mismo y al Eco Hotel en general, en el rango de Bueno y Excelente en todos los aspectos.

Sin embargo, aquellas variables donde la calificación fue menor a “Buena”, representan una necesidad de mejora por parte de la administración del Eco Hotel.

Destaca que los hombres son más críticos en su evaluación, en particular en el caso del “Desempeño” y la “Atención”. Las mujeres, aunque presentan una autoevaluación más alta en general, según su perspectiva, lo que más requiere mejorar, son las “Instalaciones”.

La Importancia del Medio Ambiente dentro de la Organización

Considerando que el atractivo principal del Eco Hotel es la observación de un fenómeno natural, así como el disfrute del paisaje mismo, era de vital importancia averiguar qué tanta importancia le da el personal a la conservación del medio ambiente. Pero no sólo como empleados, que es de la manera en que se evalúa en la tabla anterior (Ver Tabla 13. Autoevaluación De Variables), sino de una manera más personal.

En la tabla siguiente podemos observar las respuestas recibidas:

Tabla 14. Valoración Personal Del Cuidado Medioambiental (Interno)

| Valoración | Hombres | Mujeres |
|-------------------------|---------|---------|
| Muy Importante | 61% | 77% |
| Importante | 39% | 19% |
| Medianamente Importante | 0% | 4% |
| Poco y Nada Importante | 0% | 0% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Estos resultados nos muestran que si bien para la mayoría de los empleados del Eco Hotel, el “Medio Ambiente y su Conservación” son una variable *“Muy Importante”*, se considera que la empresa debe reforzar sus estrategias, con la finalidad que todo su personal lo considere de esta manera, ya que por la naturaleza del tipo de producto turístico que es el Eco Hotel, el Medio Ambiente es un punto nodal para toda la organización y su operación.

Jerarquización de las variables por parte del personal de la Organización

Complementando el análisis anterior, lo siguiente que se buscó con la encuesta de calidad interna, fue conocer cómo es que el personal del Eco Hotel jerarquiza las 5 variables evaluadas, esto de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos le otorga a cada variable. Ver Tabla 15. Valorización De Las Variables (Interno).

Tabla 15. Valorización de las variables (Interno)

| Jerarquización de las Variables | Hombres | Mujeres |
|---------------------------------|---------|---------|
| Desempeño del personal | 17% | 12% |
| Atención del personal | 17% | 23% |
| Instalaciones | 0% | 0% |
| Conservación del Medio Ambiente | 56% | 65% |
| Precio | 11% | 0% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Para obtener estos porcentajes, se está considerando cuántas personas consideran a la variable en cuestión como la más importante, es decir, aquellos quienes le otorgan el primer lugar de la lista.

Estos resultados nos confirman la importancia que tiene dentro de la conciencia grupal la “Conservación del Medio Ambiente”, seguido en segundo lugar por la “Atención por parte del personal” (en el caso de los hombres, empatado con el “Desempeño”).

Cabe destacar que los hombres le dan una mayor importancia al “Precio” que las mujeres y que la última variable en ambos casos sean las “Instalaciones”.

Recomendaciones de los empleados

Por último, la encuesta al personal busca averiguar qué tanto han recomendado a terceras personas que visiten o se hospeden en el Eco Hotel dentro del último mes, y a quién(es) lo han hecho.

Esta pregunta tiene la finalidad de ahondar en la percepción que el personal tiene de la calidad general del Eco Hotel, partiendo del supuesto que entre más se ha recomendado al Eco Hotel, se tiene una mejor percepción del mismo y su calidad. (Ver tabla 16. Porcentaje De Recomendaciones).

Tabla 16. Porcentaje de recomendaciones (Interno)

| Recomendado | Sí | Amigos | Familiares | Ambos | Otros |
|-------------|-----|--------|------------|-------|-------|
| Hombres | 44% | 38% | 50% | 12% | 0% |
| Mujeres | 77% | 20% | 20% | 50% | 10% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Como podemos observar, en el caso de los hombres, el porcentaje que ha recomendado el Eco Hotel es menor que el de las mujeres, lo cual coincide con el hecho de son ellas quienes muestran una mayor autoevaluación positiva en comparación con los hombres.

Una vez que conocemos un poco el cómo se ven a sí mismos el personal del Eco Hotel, procedemos a analizar cómo es que los visitantes y turistas ven al Eco Hotel desde su perspectiva externa.

Percepción de la calidad por parte de los demandantes del servicio

Las encuestas para evaluar la percepción de la calidad desde el punto de vista externo, se realizaron a los visitantes y turistas que asistieron en temporada alta. El instrumento de dichas encuestas se encuentra en el Anexo 4.

Función de la Calidad (Percepción Externa)

La Calidad se evaluará a partir de la siguiente función:

$$Y_1 = f(Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6)$$

Donde las variables corresponden a lo siguiente:

Y_1 = Calidad en el servicio

Y_2 = Desempeño del personal,

Y_3 = Atención del personal,

Y_4 = Instalaciones,

Y_5 = Conservación del ambiente y

Y_6 = Precio.

En este caso, lo que se busca conocer es cómo los demandantes del servicio perciben la calidad de la experiencia que están viviendo; qué es aquello que les produce satisfacción y que se debe mantener, y por otro lado, qué es aquello en lo que la administración debe poner su atención para mejorar.

Tipo de muestreo y tamaño de muestra

En este caso, por el número de visitantes que se recibe en temporada alta, se requería elegir un tipo de muestreo, así como determinar el tamaño de muestra que se utilizaría para realizar las encuestas.

El tipo de muestreo que se ocupó para recabar la información, fue un muestreo sistemático, donde a cada guía se le proporcionaron de 2 a 3 cuestionarios para que los aplicara en su grupo al finalizar el recorrido.

Con respecto al tamaño de muestra, se utilizó la fórmula para el tamaño de muestra con datos cualitativos, que se muestra a continuación:

$$n \geq \frac{P^*}{1 + \frac{P^*}{N}}$$

Fuente: Gutiérrez y Vladimirovna (2014)

Dónde:

| Variable | Abreviatura | Valor |
|----------------|--|-------|
| Población | N | 800* |
| Confiabledad | p | 0.94 |
| Error Estándar | E= (se) ² | 0.02 |
| P* | $P^* = \frac{p(1-p)}{(se)^2}$ Fuente: Gutiérrez y Vladimirovna (2014) | 141 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

*El valor de la población utilizado, se basa en una estimación proporcionada por el encargado del Eco Hotel.

El tamaño de muestra que se obtuvo al sustituir los valores en la fórmula anterior, fue de 120 para la evaluación de la calidad por parte de los visitantes y turistas.

Información general de los demandantes del servicio

Una vez determinado el tipo de muestreo que se utilizaría y el tamaño de la muestra que se requería, se procedió a realizar las encuestas con apoyo de los guías al término del recorrido.

Tabla 17. Demandantes Del Servicio Encuestados

| Demandantes del servicio | Número | Porcentaje |
|--------------------------|--------|------------|
| Hombres | 53 | 44% |
| Mujeres | 67 | 56% |
| Total | 120 | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

En lo que corresponde a los datos demográficos generales, las respuestas más representativas se presentan a continuación (Tabla 18. Datos Generales).

Tabla 18. Datos Generales

| | Hombres | | Mujeres | |
|-----------------|------------|-------|------------|-------|
| | | % | | % |
| Edad | 31-40 años | 32.08 | 21-30 años | 43.28 |
| No. De Personas | 3-4 / 8< | 26.42 | 3-4 | 28.36 |
| No. De Noches | 1 | 66.04 | 1 | 64.18 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Podemos apreciar que tanto en el caso de hombres como en el de las mujeres, la respuesta más popular, fue que se visitaba el Eco Hotel en grupos de 3 a 4 personas (aunque en el caso de los hombres, se encontró el mismo porcentaje en los grupos mayores a 8 personas) y que más del 60% pernoctaban 1 noche en ambos casos.

Con respecto a la edad, el rango más representativo en los hombres se encontró dentro de los 31 a 40 años y en el caso de las mujeres entre los 21 a los 30 años.

Evaluación de las variables

Como en el caso del personal, la evaluación de las variables según la percepción que los demandantes del servicio tuvieron de cada una, se calificó de acuerdo a la siguiente escala:

Figura 13. Escala Para La Evaluación De Variables



Fuente: Elaboración propia

Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

Tabla 19. Evaluación De Variables

| VARIABLE | INFORMACIÓN RELEVANTE | |
|-----------------------------|---|---|
| | HOMBRES | MUJERES |
| Desempeño del personal | El 87% lo considera de Bueno a Excelente, el 11% Regular y sólo el 2% como Malo. | El 46% lo considera Excelente y el 49% Bueno, el 4% restante lo considera Regular. |
| Atención del personal | El 43% lo considera Excelente y el 53% Bueno, sólo el 4% restante lo considera Regular. | El 49% lo considera Excelente y el 48% Bueno, sólo el 3% restante lo considera Regular. |
| Estado de las Instalaciones | El 19% lo consideró Regular, el resto lo consideró entre Bueno y Excelente. | El 12% lo consideró Regular y sólo el 1% Malo, el resto entre Bueno y Excelente. |
| Servicios que se ofrecen | El 87% lo considera de Bueno a Excelente, el 11% Regular y sólo el 2% restante como Malo. | El 28% lo considera Excelente, el 57% Bueno y el 15% restante lo considera Regular. |
| Cuidado del Medio Ambiente | El 83% lo considera de Bueno a Excelente, el 11% Regular y el 6% como Malo. | El 79% lo considera de Bueno a Excelente, el 18% Regular y el 3% como Malo. |
| Precios del Eco Hotel | El 51% los consideró adecuados, el 34% los considera de Altos a Muy altos y el 15% de Bajos a Muy Bajos | El 66% los consideró adecuados, el 27% los considera de Altos a Muy altos y el 7% restante de Bajos a Muy Bajos |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

En general, las calificaciones otorgadas por los visitantes y turistas, oscilan entre “Buena” y “Excelente”, y los números disminuyen notablemente en otras categorías como “Malo” y “Regular” y vemos como un aspecto positivo el hecho de que no se recibieron calificaciones de “Pésimo”. Sin embargo, la existencia de esas pocas respuestas de “Malo” y “Regular”, denotan que hay que trabajar en esos puntos, con la finalidad de mejorar la percepción que se tiene de ellos.

Lo que se puede concluir de estas evaluaciones, es que nuevamente los hombres son más severos al momento de evaluar que las mujeres, y que las áreas donde se debe prestar más atención son las “Instalaciones”, el “Servicio” y el “Desempeño” que es donde apareció el calificativo de “Malo”.

El apartado de “Cuidado al Medio Ambiente merece atención especial, ya que el porcentaje que lo califica como “Malo”, aunque es bajo, ésta es una categoría de suma importancia, donde la organización no puede permitirse que se le evalúe de manera inferior a “Excelente”.

La importancia del Medio Ambiente para los Demandantes del Servicio

Recordando que el atractivo principal del Eco Hotel está basado en la naturaleza, y con la finalidad de conocer la importancia que los demandantes del servicio que lo visitan le dan al cuidado del Medio ambiente, se les pidió que lo valorizaran. Se obtuvieron los resultados de la Tabla 20. Valoración Personal Del Cuidado Medioambiental (Externo).

Tabla 20. Valoración Personal Del Cuidado Medioambiental (Externo)

| Valoración | Hombres | Mujeres |
|-------------------------|---------|---------|
| Muy Importante | 81% | 88% |
| Importante | 19% | 12% |
| Medianamente Importante | 0% | 0% |
| Poco y Nada Importante | 0% | 0% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Los resultados anteriores nos indican que, para la población externa al Eco Hotel, el cuidado del Medio Ambiente tiene una gran importancia. Ambos géneros lo consideran “*Muy Importante*” con un porcentaje mayor al 80% y el resto lo considera “*Importante*”.

La variación de los porcentajes entre hombres y mujeres es del 7%, por lo que se puede inferir que el género no es algo que influya de manera relevante en la manera en que se califica esta variable.

Jerarquización de las Variables por parte de los Demandantes del Servicio

Continuando con el análisis, pasamos a la jerarquización de las variables, ahora por parte de los visitantes y turistas. Se obtuvieron los resultados de la Tabla 21. Valorización De Las Variables (Externo).

Tabla 21. Valorización De Las Variables (Externo)

| Jerarquización de las Variables | Hombres | Mujeres |
|---------------------------------|---------|---------|
| Desempeño del personal | 11% | 13% |
| Atención del personal | 19% | 16% |
| Instalaciones | 2% | 6% |
| Conservación del Medio Ambiente | 53% | 48% |
| Precio | 15% | 16% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Al igual que en el caso del personal del Eco Hotel, para obtener estos porcentajes, se está considerando cuántas personas consideran a la variable en cuestión como la más importante, es decir, aquellos quienes le otorgan el primer lugar de la lista.

En esta tabla, la variable de “Conservación del Ambiente” se encuentra en el primer lugar, lo cual se considera como un punto importante y positivo, ya que, como se ha mencionado, es un aspecto nodal en todo el trabajo y en la existencia del Eco Hotel.

Con respecto a la segunda posición, ocupada por la “Atención del personal”, podemos mencionar que es interesante encontrar que los demandantes del servicio valoran más la manera en que son atendidos, a que en general el personal realice correctamente sus funciones, ya que el “Desempeño del personal” aparece en cuarto lugar.

La variable del “Precio” aparece en el tercer lugar, denotando la importancia de que se cuente con precios justos, correspondientes al servicio recibido.

Por último, aparece la variable de “Instalaciones”. Esta variable ocupa menos del 10% tanto en hombres como en mujeres, por lo que podemos inferir que aunque no es en lo que más se fijan los turistas y visitantes cuando llegan al Eco Hotel, sigue siendo importante que todas las instalaciones estén en buen estado.

Recomendaciones de los demandantes del Servicio

Para concluir la encuesta, las preguntas finales son con respecto a si la persona volvería a visitar el Eco Hotel y si recomendaría visitarlo.

Estas preguntas tienen la finalidad de conocer qué tan satisfechos en general se van los visitantes y turistas después de su experiencia en el mismo.

Las respuestas afirmativas las podemos ver en la Tabla 22. Porcentaje De Recomendaciones (Externo).

Tabla 22. Porcentaje De Recomendaciones (Externo)

| Pregunta | Hombres | Mujeres |
|-------------------------------------|---------|---------|
| ¿Volvería a visitar el Eco Hotel? | 94% | 100% |
| ¿Recomendaría visitar el Eco Hotel? | 92% | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Los porcentajes anteriores nos muestran que si bien todas (el 100%) de las mujeres volverían y recomendarían el Eco Hotel, no todos los hombres contestaron de manera afirmativa.

Como sugerencia para futuras investigaciones, sería interesante que, en caso de obtener una respuesta negativa en cualquiera de estas preguntas, se solicitara el motivo, con el fin de contar con mayor información que permita una mejor toma de decisiones.

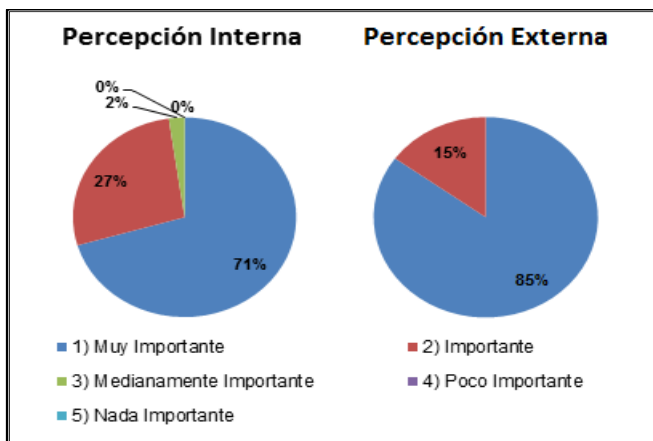
Comparación de las dos perspectivas

Una vez descritos los resultados obtenidos con las encuestas realizadas a cada grupo, se procede con una comparación de los mismos, retomando los puntos que se consideran más relevantes: La Importancia del Medio Ambiente y la jerarquización general de las variables.

Importancia del Medio Ambiente

La primera variable a comparar entre ambas perspectivas, será la de la “Importancia del Medio Ambiente”. En la Figura 10. Importancia del medio ambiente, se muestran los porcentajes de la muestra total de cada grupo.

Figura 14. Importancia del medio ambiente



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ.

En la gráfica se puede observar que esta variable es considerada por ambos grupos como “Muy Importante” en más del 70%, seguido por la calificación de “Importante”, y sólo en el caso del personal, aparece que un 2% la considera como “Medianamente Importante”.

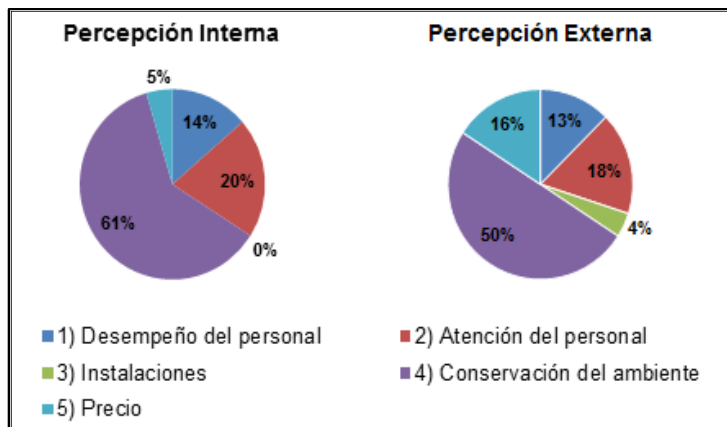
Anteriormente, al hacer la descripción de la valoración de esta variable por parte del personal, se mencionaba lo importante que es que la organización capacite y concientice a sus miembros y colaboradores sobre esta cuestión, con la finalidad de que el 100% lo considere como “Muy Importante”.

Sin embargo, si se quisiera incrementar la conciencia de la población general con respecto a la importancia del medio ambiente, sería un escenario complicado, primero que nada, debido a que el número de visitantes es mucho mayor que el del personal, aunado a que, a diferencia del caso del personal, la preservación del ecosistema, si bien les atañe, lo hace de una manera menos directa y puede que no se sientan tan identificados.

Jerarquización de las variables

El siguiente punto a comparar se refiere a la percepción que ambos tienen de la importancia de las variables, es decir de la jerarquía que tienen en ambos casos. Ver Figura 11.

Figura 15. Jerarquización de las variables



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ.

En la gráfica anterior se observa claramente que para ambos grupos, el “Cuidado del Medio Ambiente” es la variable más importante. En segundo lugar aparece la “Atención por parte del personal” nuevamente en los dos grupos.

Para el caso de la tercera y cuarta posición, aparece la primera diferencia, ya que el tercer lugar para el personal lo ocupa el “Desempeño” y en el caso de los demandantes del servicio es el “Precio”. Para el cuarto lugar las variables anteriores se intercambian.

Esta diferencia donde los demandantes del servicio le conceden mayor importancia al precio que el caso del personal puede ser explicada si se considera que, los visitantes y turistas tienen que pagar por los servicios del Eco Hotel, tanto en el caso de hospedarse (sea en cabañas o acampando), como en el caso de sólo tomar el recorrido.

Y el último lugar en ambos grupos corresponde a las “Instalaciones”. Esta variable no sólo es la menos importante en ambos casos, si no que, en el caso del personal, ni si quiera aparece reflejada en la gráfica.

3.4 Análisis EFE, EFI y FODA

Con la información recopilada mediante las entrevistas y las encuestas, más las observaciones que se tuvieron durante el trabajo de campo, se procede a realizar 2 tipos de análisis, con la finalidad de presentar un cuadro que resuma las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Eco Hotel Piedra Canteada.

Análisis Externo (EFE)

Según David (2003), la matriz de evaluación del factor externo (EFE), *“permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”* (David, 2003).

Breve descripción del proceso:

- Se enumerarán los factores externos de mayor relevancia, tanto oportunidades como amenazas, buscando ser lo más específico posible.
- A cada factor identificado en el paso anterior se le asignará un valor de importancia relativa que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- A cada factor se le asignará una clasificación de 1 a 4, de acuerdo a la eficacia con la que la empresa responde a cada factor, siendo 4 una respuesta excelente, 3 una mejor que el promedio, 2 una respuesta promedio y 1 respuesta deficiente.

- Las clasificaciones se basan en la empresa y los valores del paso 2, en el sector.
- Ambos valores se multiplican, determinándose el valor ponderado para cada variable.
- Se suman los valores ponderados de cada variable, con la finalidad de obtener el valor ponderado total de la empresa.

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)

Tabla 23. Matriz De Evaluación De Factor Externo (EFE)

| | Factores externos clave | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|---------------|---|------------|---------------|-----------------|
| Oportunidades | Incremento en afluencia de visitantes | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | Incremento de la derrama económica registrada | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | Difusión del evento por parte de SECTUR Tlaxcala | 0.05 | 2 | 0.1 |
| | Creciente interés por la naturaleza y sus fenómenos | 0.2 | 3 | 0.6 |
| | Apoyo municipal al evento | 0.05 | 2 | 0.1 |
| | México es un destino accesible a extranjeros | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Amenazas | El aumento de turistas puede alterar el equilibrio natural del ecosistema | 0.2 | 1 | 0.2 |
| | Apertura de más centros en la localidad | 0.1 | 2 | 0.2 |
| | Apertura de centros en Puebla | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | En temporada baja, existen otros destinos de hospedaje en cabañas | 0.05 | 2 | 0.1 |
| TOTAL | | 1.0 | | 2.35 |

FUENTE: Elaboración propia con base en la información del capítulo 2

David (2003) menciona que “sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es 1.0” (David, 2003).

Con base a lo anterior, al ser el Valor Ponderado Promedio de 2.5, tenemos que el Eco Hotel Piedra canteada, al haber obtenido un Valor Ponderado Total de 2.35, está por debajo de la media. Por lo que debe incrementar sus esfuerzos y estrategias para aprovechar las oportunidades que el mercado le presenta y contrarrestar las amenazas.

Análisis Interno (EFI)

Analizando a la organización desde un punto de vista interno, la matriz de evaluación del factor interno (EFI), “resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2003).

Breve descripción del proceso:

- Se enumerarán los factores internos de mayor relevancia, tanto fortalezas como debilidades, buscando ser lo más específico posible.
- A cada factor identificado en el paso anterior se le asignará un valor de importancia relativa que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- A cada factor se le asignará una clasificación de 1 a 4, considerando como: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4).
- Las clasificaciones se basan en la empresa y los valores del paso 2 en la industria.
- Ambos valores se multiplican, determinándose el valor ponderado para cada variable.
- Se suman los valores ponderados de cada variable, con la finalidad de obtener el valor ponderado total de la empresa

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)

Tabla 24. Matriz De Evaluación De Factor Interno (EFI)

| | Factores internos clave | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|--------------------|--|------------|---------------|-----------------|
| Fortalezas | Extensión del terreno | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | Características estéticas del lugar | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | Años de experiencia como organización | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | Personal con antigüedad y experiencia | 0.1 | 4 | 0.4 |
| | Participación directa de los dueños | 0.1 | 3 | 0.3 |
| | Variedad de actividades para aprovechar/explotar | 0.05 | 3 | 0.15 |
| | Posición consolidada en el mercado | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Debilidades | Rotación administrativa | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | Poca aplicación de la administración formal | 0.09 | 2 | 0.18 |
| | Falta de planificación estratégica | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | Mando centralizado | 0.05 | 1 | 0.05 |
| | Falta de manuales | 0.04 | 2 | 0.08 |
| | Falta de descripción de puestos | 0.04 | 1 | 0.04 |
| | Ubicación del acceso en el camino de entrada | 0.03 | 2 | 0.06 |
| TOTAL | | 1.0 | | 2.56 |

FUENTE: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ.

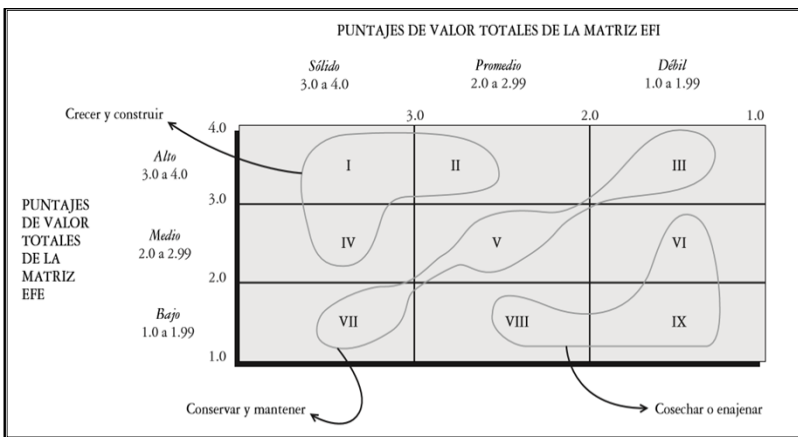
Nuevamente, David (2003) menciona que “sin importar cuántos factores estén incluidos en la matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5”. (David, 2003). Un puntaje mayor al promedio indica que la organización es sólida internamente; uno menor, que es débil. En este caso, con un puntaje de 2.56, el Eco Hotel presenta un valor total superior a la media.

Con base en esta información, y al conjuntarla con la Matriz de Evaluación del Factor Externo presentada anteriormente, se cuenta con la información necesaria para poder realizar la Matriz Interna y Externa (IE).

Matriz Interna y Externa (IE)

La Matriz Interna y Externa (IE) consiste en un esquema de 9 cuadrantes, conformados por los puntajes de valor totales de la matriz EFI en el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 16. Matriz Interna Y Externa (IE)



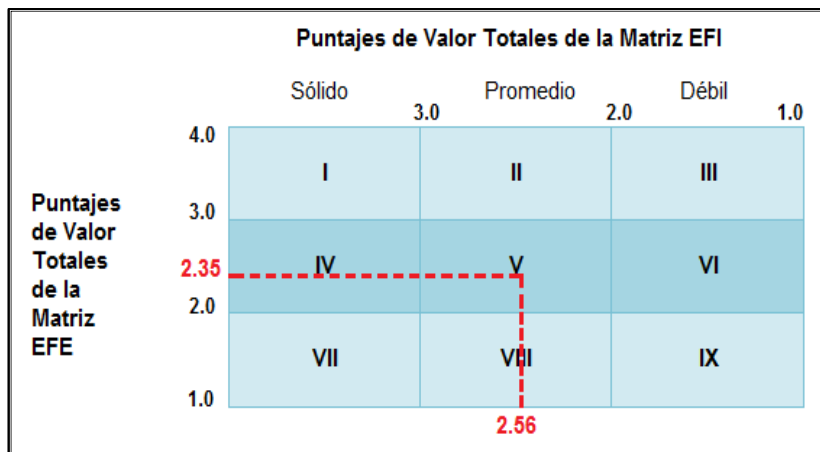
Fuente: David (2003).

Un puntaje valor total de la matriz EFI de 1.0-1.99, representa una posición interna débil; de 2.0-2.99 es considerado promedio y un puntaje de 3.0-4.0 indica solidez. En el caso de la matriz EFE, un puntaje valor total de 1.0-1.99 se considera bajo, de 2.0-2.99 es un valor medio y un puntaje de 3.0-4.0 uno alto.

Los 9 cuadrantes se dividen en 3 regiones principales que representan diferentes tipologías de estrategias: los cuadrantes I, II o IV indican *crecer y construir* (implican estrategias intensivas o de integración), en los cuadrantes III, V o VII indican *conservar y mantener* (las estrategias que mejor se adaptan a este tipo de resultado son la penetración en el mercado y el desarrollo de productos) y en los cuadrantes VI, VIII o IX es *cosechar o enajenar* (David, 2003).

A continuación, se ilustra la Matriz IE con la información anterior del Eco Hotel:

Figura 17. Matriz IE Del Eco Hotel



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Como se pudo observar anteriormente, el Eco Hotel Piedra canteada, obtuvo un Valor Ponderado Total de 2.35 en la matriz EFE, y un Valor Ponderado Total de 2.56 en la matriz EFI, por lo que el punto de intersección se encontraría en el cuadrante V, esto sugiere una estrategia de “conservar y mantener”. En este caso se realizó una matriz que involucra a toda la organización, sin embargo, la literatura sugiere que se realice una por cada área o departamento de la empresa (David, 2003).

Análisis y Matriz FODA

El análisis FODA (también conocido como DAFO), toma su nombre por el acrónimo de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) y es una conjunción de los análisis anteriores, ya que enlista tanto los factores externos de la organización (oportunidades y amenazas), como los internos (fortalezas y debilidades).

Sin embargo, no basta con hacer un recuento de estos elementos. Según Dess, Lumpkin y Eisner (2011), un análisis FODA debe permitir a la estrategia de la empresa lo siguiente:

- Fundarse en sus fortalezas.
- Remediar debilidades o trabajar en ellas.

- Aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno.
- Proteger a la empresa de las amenazas.

Así mismo, Thompson y Gamble (2012), mencionan que la finalidad del análisis FODA es generar conclusiones de la situación actual de la empresa, con la finalidad de mejorar la estrategia general de la organización.

A continuación, se presenta la Matriz FODA del Eco Hotel Piedra Canteada, elaborado con base en las evaluaciones de los factores externos e internos (EFE y EFI). Ver Tabla 25. Matriz FODA.

Tabla 25. Matriz FODA

| | | |
|---|--|--|
| | FORTALEZAS (F) <ol style="list-style-type: none"> 1. Extensión del terreno 2. Características estéticas del lugar 3. Años de experiencia como organización 4. Personal con antigüedad y experiencia 5. Participación directa de los dueños 6. Variedad de actividades para aprovechar/explotar 7. Posición consolidada en el mercado | DEBILIDADES (D) <ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación administrativa 2. Poca aplicación de la administración formal 3. Falta de planificación estratégica 4. Mando centralizado 5. Falta de manuales 6. Falta de descripción de puestos 7. Ubicación del acceso en el camino de entrada |
| OPORTUNIDADES (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en afluencia de visitantes 2. Incremento de la derrama económica registrada 3. Difusión del evento por parte de SECTUR Tlaxcala 4. Creciente interés por la naturaleza y sus fenómenos 5. Apoyo municipal al evento 6. México es un destino accesible a extranjeros | ESTRATEGIAS FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades. | ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. |
| AMENAZAS (A) <ol style="list-style-type: none"> 1. El aumento de turistas puede alterar el equilibrio natural del ecosistema 2. Apertura de más centros en la localidad 3. Apertura de centros en Puebla 4. En temporada baja, existen otros destinos de hospedaje en cabañas | ESTRATEGIAS FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas. | ESTRATEGIAS DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas. |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

En el capítulo siguiente se enumerarán y desarrollarán las estrategias obtenidas gracias al Análisis y Matriz FODA.

Comentarios Finales Del Capítulo

En el presente capítulo se presentó la metodología utilizada para obtener tanto la información interna del Eco Hotel (entrevistas), como para la recolección de datos que permitan conocer la percepción que los clientes (internos y externos) tienen con respecto a la calidad del servicio prestado en el Eco Hotel (encuestas).

Gracias a las entrevistas se conoce cómo está constituida la organización, la manera en que esta se administra y el por qué es que se administra de esta manera. Es importante recordar que el Eco Hotel Piedra Canteada forma parte de una Sociedad de Solidaridad Social, por lo que su estructura y sus decisiones están normadas por los estatutos generales de la misma, así como también están sujetas a las votaciones de los socios.

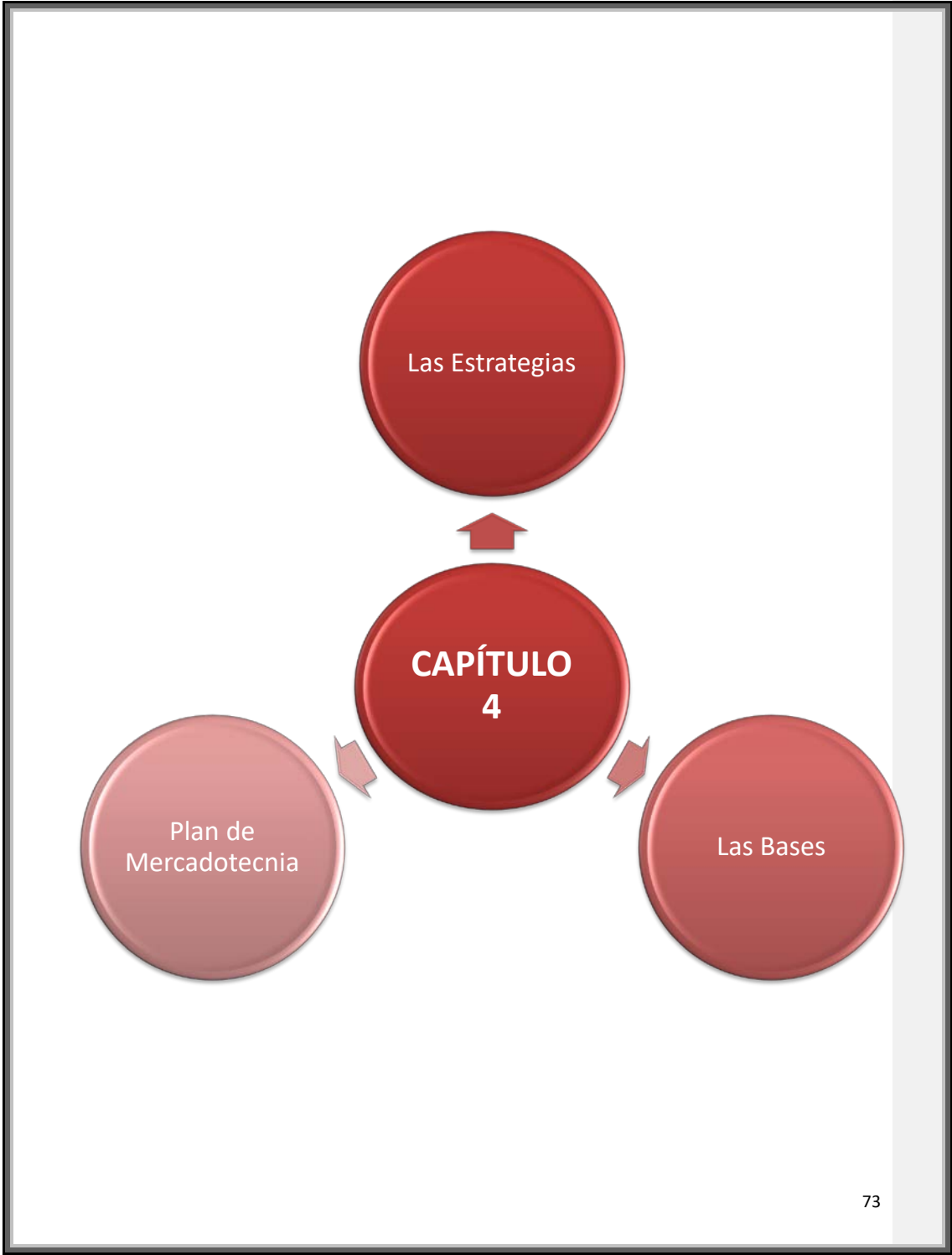
Las encuestas por otro lado, permiten conocer la manera en que los clientes perciben la calidad del servicio que se ofrece.

Estos datos se obtuvieron y analizaron desde la perspectiva del cliente interno (personal) y desde el punto de vista externo, con la finalidad de conocer cómo es que los primeros califican su propio trabajo y cómo es que los segundos perciben que lo reciben.

Con la información recabada, se definió un diagnóstico de la organización durante 2016. Lo que podemos concluir es que, si bien tiene una posición estable en el mercado durante la Temporada Alta, para pensar en una operación exitosa a largo plazo, la administración debe enfocarse en ciertos puntos importantes:

- La conservación del ambiente y
- La optimización de sus recursos (humanos, materiales y económicos).

Con apoyo de los conceptos básicos de la administración estratégica, el siguiente capítulo se enfocará en las bases del plan de mejora para la operación exitosa del Eco Hotel.



CAPÍTULO 4. LA PROPUESTA DE MEJORA

A lo largo de este capítulo se desarrollará la propuesta de mejora diseñada para el Eco Hotel Piedra canteada, retomando las estrategias derivadas de la Matriz FODA que quedaron pendientes en el capítulo 3.

El principal objetivo de este capítulo es identificar oportunidades de mejora en el servicio que pueden implementarse en el Eco Hotel, y generar recomendaciones al respecto.

Como soporte, se utilizarán conceptos básicos de la administración y la Planeación Estratégica.

4.1 Las Estrategias

Retomando la matriz FODA obtenida en el capítulo anterior se obtuvieron las siguientes estrategias:

Las Estrategias Fortalezas/Oportunidades (FO)

- Aprovechar la afluencia de visitantes durante la Temporada Alta para promocionar entre ellos mismos el Eco Hotel en Temporada Baja.
- En caso de ser necesario, ampliar el número de senderos para los recorridos.
- Mejorar las instalaciones y construir otras en caso de ser necesario, con la finalidad de ofrecer más opciones de actividades tanto en Temporada Alta como Baja.
- Ofrecer algún tipo de beneficio a los visitantes que asistan por haber conocido el lugar por medio de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Tlaxcala (SETYDE).
- Creación de talleres ecológicos, culturales y educativos tanto en Temporada Alta como en Baja.
- Promocionar al Eco Hotel en el Mercado Internacional.

Las Estrategias Fortalezas/Amenazas (FA)

- Solicitar un Estudio de Carga que determine el número de personas que puede recibir el Eco Hotel.
- Capacitar al personal para que el servicio y la experiencia en general del visitante de Piedra canteada resulte la mejor posible, para que lo prefieran sobre los otros establecimientos de la zona.
- Promover la cultura de la calidad dentro de la organización.
- Publicitar en Temporada Alta, que el Eco Hotel está abierto durante todo el año y
- Ofrecer beneficios a los turistas y visitantes de la Temporada Alta, para que visiten el Eco Hotel durante la Temporada Baja.

Las Estrategias Debilidades/Oportunidades (DO)

- Hacer uso de los recursos financieros para la elaboración de manuales.
- Hacer uso de los recursos financieros para la elaboración de los análisis de puestos, según los perfiles requeridos.
- Hacer uso de los recursos financieros para capacitar al personal en las diversas áreas (con base en los manuales y la descripción de puestos).
- Acordar con SETYDE que se inserte la liga del Eco Hotel en su página, para que los interesados puedan acceder a ella y así llevar a cabo el proceso de reserva.

Las Estrategias Debilidades/Amenazas (DA)

- El que exista competencia directa puede motivar a la administración y el personal en general a aumentar la calidad y tener un proceso de mejora continua.
- Como la administración no es siempre la tiene el mismo comité, la estrategia es cambiante, por lo que es difícil que los competidores la igualen.
- Al ser baja la ocupación el resto del año, este tiempo se puede aprovechar para la capacitación del personal y para mejorar los procedimientos administrativos y de operación en general.

4.2 Las Bases

Para poder cumplir con las estrategias obtenidas del análisis FODA, se considera importante partir de que la identidad del Eco Hotel Piedra Canteada debe estar debidamente definida, así como sus objetivos. Con este fin, se deben replantear la Visión y Misión de la Empresa, así como otros elementos, para fortalecer su cultura organizacional.

Visión y Misión

La visión y la misión son 2 conceptos que van muy de la mano, pero que no son intercambiables, por lo que es importante que la organización cuente con ambas.

Una manera sencilla de identificar a cada una, es que mientras la primera se define al responder la pregunta: ¿qué es lo que la empresa aspira ser? (en un futuro a largo plazo), la segunda corresponde al propósito de la organización, y parte de la identidad de la empresa: ¿quién es, ¿qué hace y por qué está aquí?

Para David (2003) y Thompson et al. (2012), algunos de los elementos o características que se deben considerar al momento de establecer la visión son que esta debe ser corta, fácil de recordar, objetiva; enfocada a la situación específica de la empresa, con logros medibles y que sea capaz de motivar al personal. Por otro lado, se sugiere se deben evitar las generalidades y ambigüedades.

Es importante recordar que el objetivo de la visión es ser la herramienta que le dé, de manera clara, dirección a la empresa.

Por lo que se refiere a la misión, estos autores señalan que es una declaración de lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. David (2003) lo resume con la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Y sugiere que se elabore buscando generar un “vínculo emocional y un sentido de misión”, con la finalidad de que el personal se sienta identificado con la misma.

A continuación, se muestra la comparación entre la visión y misión actuales con las propuestas:

Tabla 26. Comparación de la información actual y la propuesta

| | ACTUAL | PROPUESTA |
|------------------|--|---|
| VISIÓN | Ser una empresa reconocida a nivel regional, que se distinga por la calidad de sus servicios basados en la implementación de un modelo de desarrollo sustentable para el año 2011. | Ser una empresa modelo, reconocida a nivel Nacional tanto como por su compromiso con el Desarrollo Sustentable, como por el servicio de calidad brindado a nuestros clientes. |
| MISIÓN | Piedra canteada es una empresa que a través de un modelo de desarrollo sustentable ofrece servicios turísticos, buscando la satisfacción de nuestros clientes. | El Eco Hotel Piedra Caneada es una organización prestadora de servicios turísticos que bajo un modelo de desarrollo sustentable, busca mejorar las condiciones tanto de sus socios como del resto de su comunidad, sin comprometer los recursos naturales (en particular, la conservación del coleóptero <i>Macrolampis Palaciosi</i> , luciérnaga endémica de la zona), mientras cumple con el compromiso con sus clientes de ser tanto un medio para que viva experiencias incomparables, como de brindarle un servicio de calidad, tomando como ventaja competitiva al recurso humano. |
| FILOSOFÍA | No cuenta con filosofía | Prestar un servicio amable y de calidad a nuestros clientes, sin olvidar que el cuidado del medio ambiente y su conservación es un pilar fundamental para la administración del Eco Hotel y todos los que colaboran en él. |
| OBJETIVOS | No cuenta con objetivos | Trabajar a favor de la conservación y protección del medio ambiente. Ser un vehículo para el desarrollo de su comunidad. Ser el centro eco turístico más reconocido a nivel nacional. Brindar un servicio de calidad a todos los que demanden el servicio. Generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos. |
| VALORES | Honestidad. Es el valor más importante para nuestra organización, ya que nos permite | Honestidad. Valor primordial de la organización, representa el compromiso que el Eco Hotel |

ser dignos de la preferencia de nuestros clientes.

Respeto. Es un valor fomentado hacia: colaboradores, proveedores, socios, sociedad, naturaleza.

Responsabilidad. Cumplir con el servicio ofertado satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

celebra con el cliente, garantizando que este obtendrá lo que la empresa le ofrece.

Respeto. Para la organización es importante respetar a todo tipo de personas, sin importar su apariencia o ideología, sin importar si son visitantes o parte del personal.

Respeto al medio ambiente. El eco hotel trabaja inspirado en un modelo de turismo sustentable, por lo que su compromiso con el medio ambiente y su conservación es un pilar fundamental para la organización.

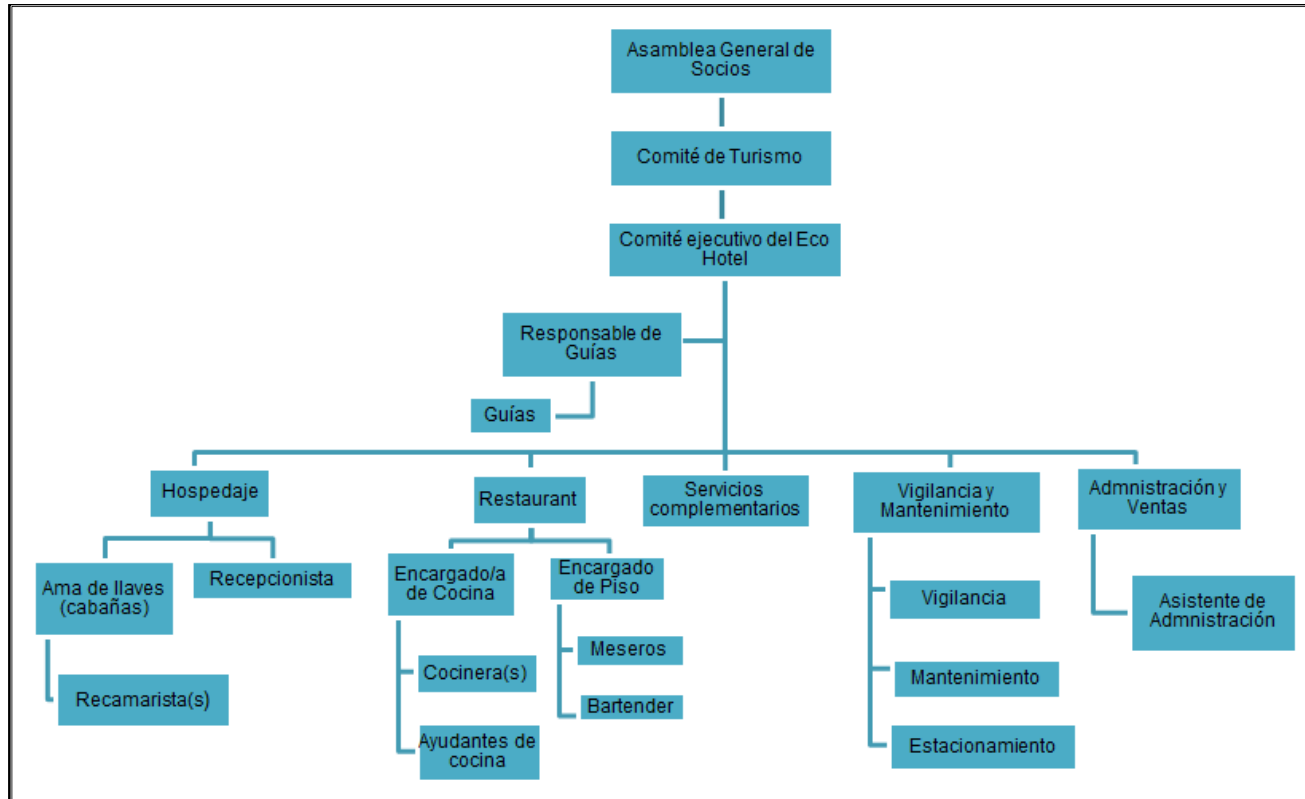
Responsabilidad. El Eco Hotel tiene obligaciones con el Medio Ambiente, la comunidad y sus clientes, la responsabilidad es el compromiso de cumplirlos.

Cultura de la calidad y mejora continua. El personal del eco hotel buscará desempeñar sus actividades y funciones de la mejor manera posible, así como estar en constante desarrollo.

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

Así mismo, se sugiere modificar la manera en que está organizado el Eco Hotel, para lo cual, a continuación se muestra el organigrama propuesto, derivado del organigrama actual (ver Figura 9. Organigrama Del Eco Hotel Piedra Canteada), seguido de las principales funciones de cada puesto.

Figura 18. Organigrama Propuesto Para El Eco Hotel



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ.

Funciones Principales

Recordando que el Eco Hotel forma parte de una Sociedad de Solidaridad Social, este se rige principalmente por lo indicado tanto en la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, así como en los estatutos propios de la Sociedad. Sin embargo, en lo que corresponde a su carácter de establecimiento turístico de hospedaje, se considera se deben mencionar las principales actividades que se deben realizar en cada área de la estructura orgánica que lo conforman.

A continuación, una breve descripción de estas funciones:

a) Asamblea de socios

Está conformada por todos los socios activos que conforman a la Sociedad de Solidaridad Social y es la autoridad máxima de la misma, sus facultades y funciones se describen en el artículo 17 de la Ley de Sociedades de Solidaridad Social. En lo que respecta al Eco Hotel, ellos son quienes eligen cada año a quiénes conformarán al Comité de Turismo.

b) Comité de Turismo

Este comité está conformado por 14 miembros de la sociedad de solidaridad social y son los encargados de elaborar la planeación anual del Eco Hotel. Dentro de este comité se elige al Comité Ejecutivo de área de Turismo.

c) Comité Ejecutivo del Eco Hotel

Conformado por presidente, secretario y tesorero, este comité es el responsable de elaborar el plan de trabajo del Eco Hotel, en base a los resultados del año anterior.

Como se mencionó anteriormente, en un principio se encargará de las funciones propias de un departamento de recursos humanos.

Elegir las estrategias que se seguirán durante su administración.

Elaborar el calendario de actividades del Eco Hotel.

Elaborar los presupuestos del año de su administración.

Supervisar con el encargado de cada área, las operaciones diarias del personal.

Evaluar el desempeño general del Eco Hotel.

Algunas de las funciones particulares de los miembros del comité ejecutivo son:

Presidente: Se encarga de gestionar en dependencias, acudir a eventos y llegar a convenios.

Secretario: Apoya al Presidente en sus funciones así como lo relacionado con el cuidado del Bosque, verifica los reembarques, remisiones de madera.

Tesorera: Lleva el control del capital, hace pago de nóminas, compras, gastos de servicios, etc.

d) Responsable de guías. *Sólo en Temporada Alta

Reclutar, seleccionar y capacitar a los guías para la temporada alta.

Coordinar los roles de trabajo de los guías.

Supervisar el desempeño de los guías durante la temporada alta.

Llevar la nómina de los guías.

e) Guías. *Sólo en Temporada Alta

Organizar y coordinar el grupo a su cargo para el avistamiento de luciérnagas.

Dar una breve introducción antes de iniciar el recorrido, con la finalidad de informar al visitante de las reglas y las recomendaciones para un mayor disfrute del avistamiento.

Mencionar las características de su sendero que puedan facilitar o dificultar el paseo para algunos visitantes.

Son los responsables de repartir y recoger las encuestas de calidad cuando se realicen.

f) Encargado de Hospedaje

Encargado general del hospedaje.

Supervisa y apoya a los departamentos a su cargo.

Planear los roles y el horario de trabajo del personal a su cargo, así como llevar un control de asistencia y puntualidad.

Se encarga de presentar el presupuesto de su departamento al comité ejecutivo

Se encarga de solicitar los insumos que requiera su departamento.

En caso de algún desperfecto en su departamento, lo informará al encargado de mantenimiento.

g) Recepcionista

Es la encargada de realizar las reservaciones y revisar el estatus del pago de la reserva. Da la bienvenida a los huéspedes de las cabañas y de acuerdo a la información proporcionada por el ama de llaves, asigna las cabañas. Brindarle la información necesaria al huésped, así como aclarar dudas o ayudarlo a solucionar problemas que se puedan presentar con respecto a su cabaña.

h) Ama de llaves

Elaborar y coordinar los roles de trabajo del personal a su cargo, así como llevar un control de asistencia y puntualidad de los mismos. Realiza el inventario del estado de las habitaciones. Realizar un control de inventarios de los insumos requeridos. Supervisa el buen desempeño del personal a su cargo. Capacitar al personal a su cargo en las diversas actividades que corresponda. En caso de algún desperfecto en su área debe informar al encargado de hospedaje.

i) Recamarera

Acondicionar las cabañas para su uso. Revisar que las cabañas cuenten con lo necesario para su uso. Inspeccionar el estado de las cabañas antes y después de la salida del huésped. Solicitar al ama de llaves cualquier tipo de insumos que requiera para realizar su trabajo. Informar al ama de llaves de cualquier falla o desperfecto que se encuentre en las cabañas para que se canalice al área correspondiente.

j) Servicios complementarios

Durante la temporada alta se encarga de supervisar la zona de campamento. Se encarga del abastecimiento y distribución de la leña. Es el encargado de coordinar las actividades extras del eco hotel (como el temazcal entre otras).

k) Encargado de Alimentos y Bebidas (Restaurant)

Encargado de la operación general del restaurant.

Supervisa y apoya a los departamentos a su cargo.

Planear los roles y el horario de trabajo del personal a su cargo, así como llevar un control de asistencia y puntualidad.

Se encarga de presentar el presupuesto de su departamento al comité ejecutivo

Se encarga de solicitar los insumos que requiera su departamento.

En caso de algún desperfecto en su departamento, lo informará al encargado de mantenimiento.

l) Encargado de Cocina

Elaborar y coordinar los roles de trabajo del personal a su cargo, así como llevar un control de asistencia y puntualidad de los mismos.

Se encarga de planear el menú que se servirá.

Preparar los alimentos con ayuda de su personal.

Llevar un control de los platillos solicitados y entregados.

Realizar el inventario de los insumos que se requieran en la preparación de los alimentos.

Supervisar el buen desempeño del personal a su cargo.

m) Ayudante de cocina

Apoyar al encargado de cocina en la preparación de los alimentos y lo que se requiera.

Preparar los utensilios que se vayan a requerir para la preparación de los alimentos.

Servir los alimentos una vez elaborados.

Entregar los platillos listos al mesero para que se le entreguen al comensal.

Se encarga de lavar los utensilios que se utilicen en la elaboración de los alimentos.

Lavar los utensilios que desocupen los comensales.

Mantener despejada e higiénica la zona de trabajo.

n) Encargado de piso

Coordinar, supervisar y apoyar al personal a su cargo.

Elaborar y coordinar los roles de trabajo del personal a su cargo, así como llevar un control de asistencia y puntualidad de los mismos.

Realiza el cobro de los servicios.

En caso de alguna queja de los comensales, busca darle solución.

Realizar el inventario de los insumos que se requieran en su área.

Supervisar el buen desempeño del personal a su cargo.

o) Meseros

Proporcionarle al comensal el menú de los alimentos.

Aclarar cualquier duda que el comensal tenga de los platillos y su elaboración.

Tomar los pedidos de alimentos y bebidas.

Solicitar a cocina la preparación de los alimentos.

Entregarlos al comensal.

Estar al pendiente de que el comensal tenga lo que requiera durante su comida.

Entregar la cuenta una vez terminado el servicio.

Limpiar las mesas para el siguiente comensal.

p) Bartender

Elaborar las bebidas que le soliciten los meseros o los clientes.

Venta de dulces y botanas.

Mantener limpia su área.

Lavar los utensilios que ocupe.

q) Vigilancia

Encargado de la seguridad general del Eco Hotel.

Supervisa las entradas y salidas de los visitantes al Eco Hotel y al bosque.

Vigila que se respeten las normas del Eco Hotel con respecto a la protección al medio ambiente.

Se encarga de supervisar que se mantenga el orden durante las operaciones del Eco Hotel.

r) Estacionamiento

Se encarga del correcto funcionamiento de la logística de su área.

Se encarga que el estacionamiento esté en buenas condiciones para su utilización.

En caso de que el terreno presente algún daño, debe de informar a mantenimiento o bien al comité ejecutivo para que se repare.

s) Mantenimiento

Se encarga del mantenimiento preventivo de las instalaciones del Eco Hotel.

En caso de algún desperfecto o mal funcionamiento, es quien tiene la responsabilidad de llevar a cabo las reparaciones.

t) Administración y Ventas

Departamento encargado de la administración del Eco Hotel.

Responde a las solicitudes de información.

Atiende las solicitudes de reserva.

Lleva registro de las actividades contable/administrativas del Eco Hotel.

Se encarga de los convenios del eco Hotel con Gobierno, agencias, etc.

u) Ayudante de Administración

Apoya al encargado del área en las actividades que este le indique

Para la obtención de la Visión, misión y objetivos señalados anteriormente, así como la organización general es importante definir tanto el Plan de Mercadotecnia como los Manuales de Organización y Procedimientos.

4.3 Plan de Mercadotecnia o Marketing

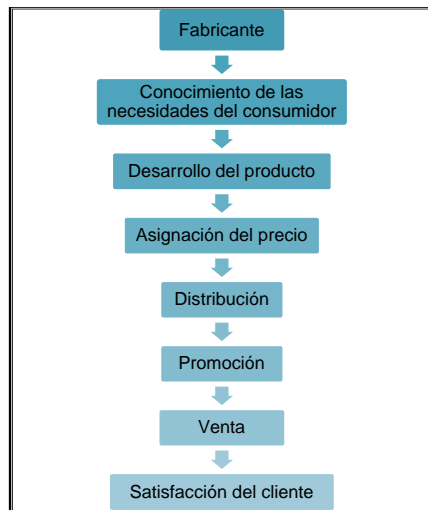
Para Calomarde (2000) la mercadotecnia tradicional tiene como fin incremento de las ventas y el consumo de un producto, para Fischer y Espejo (2011), el concepto de mercadotecnia es más amplio que lo anterior. Ellos mencionan que también puede aplicarse en organizaciones no lucrativas, que se inicia desde incluso antes de contar con un producto, y que involucra más que sólo productos y servicios.

Así mismo, siguiendo con la evolución del concepto, Ferrell y Hartline (2012) mencionan que resalta la importancia que tiene la satisfacción del cliente con el producto, y cómo afecta la relación que se forma entre el cliente y la empresa.

Como se puede observar, con el paso del tiempo el concepto ha tenido cambios de fondo, más que de forma, y resalta la revalorización que se le ha dado al cliente, es como si de alguna manera, la mercadotecnia se hubiera vuelto más humana.

Con respecto la forma, a continuación, se presenta un esquema del proceso sistemático de la mercadotecnia.

Figura 19. Proceso Sistemático de la Mercadotecnia



Fuente: Fischer y Espejo, 2011.

En relación con lo anterior, se definirán el tipo de producto, el precio, y la promoción que se considera se deben implementar en la organización. En este caso, por sus características, no se requiere de distribución.

Así mismo, se incluyen la segmentación de mercado al que está dirigido el Eco Hotel y la competencia.

Segmentación de mercado

David (2003) define a la segmentación de mercados como la división del mercado en segmentos de menor tamaño, donde se agrupa a los clientes que comparten gustos, necesidades y hábitos de compra.

La segmentación de mercados permite mejorar la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa, ya que en lugar de que se generen productos generales que intenten agradar a todo el mundo, se enfoca en cubrir, de la mejor manera posible, las necesidades de los clientes a los que va dirigido (Fischer y Espejo, 2011).

Con respecto a los productos ecológicos, Calomarde (2000) menciona que el tipo de consumidores se puede dividir en 3 tipos de acuerdo a su actitud: Consciencia Ecológica, Eco postura y la Eco actividad. Estas actitudes se diferencian por su grado de participación en el aspecto ecológico.

La conciencia ecológica se refiere a la información consciente que se tiene del tema, con la eco-postura la persona presenta una preferencia hacia los productos que se consideran ecológicos, y por último, la eco-actividad, que es el aspecto más activo, se manifiesta cuando la persona actúa ecológicamente.

Idealmente, se buscaría que el demandante de los servicios del Eco Hotel fuera una persona del último tipo, sin embargo, el Eco Hotel también busca crear consciencia ecológica en todos aquellos que lo visiten y se hospeden en él.

Según Weinberger (2009), la segmentación del mercado, aunque puede basarse en muchas variables (edad, género, profesión, lugar de origen o de residencia, nivel de ingreso, etc.) debe ser relevante para diferenciar los grupos de consumidores.

Por lo tanto, para definir el segmento del mercado al que se considera se debe enfocar la administración del Eco Hotel, se sugiere se consideren 2 criterios, principalmente: los objetivos de la organización, y la demografía (edad).

Objetivos

El otro criterio para definir el tipo de clientes que se mencionó anteriormente es el de los objetivos.

Con este punto se pretende hacer notar que si bien la edad es un buen criterio para comenzar a identificar el tipo de público que se quiere atraer para el Eco Hotel, se debe considerar también, cuáles son los objetivos del Eco Hotel, en particular los que se refieren a la sustentabilidad.

Criterio Demográfico: La edad

Considerando que cada individuo es único, y por lo mismo presenta características, preferencias y necesidades diferentes, uno de los criterios más comunes para segmentar el mercado, es la edad, ya que es una manera sencilla de agrupar a la población con particularidades similares.

A continuación, se muestra una tabla donde aparecen los rangos de edad de las personas que conformaron la muestra que contestó la encuesta de calidad externa.

Tabla 27. Rango De Edad Dentro De La muestra

| EDAD | CONTEO | % |
|--------------|------------|-------------|
| <20 | 18 | 15.00% |
| 21-30 | 42 | 35.00% |
| 31-40 | 31 | 25.83% |
| 41-50 | 18 | 15.00% |
| 51-60 | 8 | 6.67% |
| 60< | 3 | 2.50% |
| TOTAL | 120 | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos in situ

En este cuadro podemos observar que las edades más comunes dentro de los visitantes del Eco Hotel, están dentro del rango de 21 a 30 y de 31 a 40 años. De acuerdo a lo anterior, se considera que estos son los públicos a los que debe enfocarse el Eco Hotel, con respecto a las actividades, precios y promociones.

Sin embargo, en este caso existe un sesgo, ya que los niños no contestan encuestas, pero conforman un público que también debe considerarse al momento de planear actividades.

Oportunidades de Mejora

Con la finalidad de cubrir el sesgo de los niños, sería conveniente que para futuras investigaciones, se incluyera dentro del cuestionario una pregunta para conocer si se viaja con amigos o familiares, y si su grupo incluye niños, de qué edad son.

Derivado de lo anterior, se sugiere que el Eco Hotel divida el mercado en 3 tipos:

Personas jóvenes. Individuos de ambos sexos, menores de 30 años que prefieran actividades recreativas intensas.

Familias. Particularmente aquellas que tienen niños requieren actividades especiales para ellos, que no representen algún peligro pero que los entretengan y que preferiblemente les aporten algo a su educación y formación.

Personas Mayores. Individuos de ambos sexos, mayores de 60 que si bien quieren tener la experiencia completa del Eco Hotel, buscan que esta sea un poco más tranquila o menos demandante físicamente.

Teniendo lo anterior en mente, se propone que como una de las primeras acciones, se identifique el grado de dificultad de los distintos senderos para el avistamiento, con la finalidad de canalizar a las personas según sus preferencias.

Producto

Para Ferrell y Hartline (2012), un producto es aquello (tangible o intangible) que satisface una necesidad y que se obtiene a través de un intercambio. Siendo tan amplia la definición anterior, tanto el servicio, el lugar y las experiencias (o el conjunto de los 3) pueden considerarse como un producto.

Dentro del Eco Hotel Piedra Canteada el producto que se ofrece es un Turismo Sustentable, principalmente de naturaleza. Si lo comparáramos con un producto tangible, se podría considerar que es un producto ecológico, ya que durante todo su proceso, busca reducir el impacto que genera en su medio ambiente (Calomarde, 2000).

En este caso, el tipo de producto ofrecido se puede dividir en 2 tipos, de acuerdo a la temporada, aunque no son muy diferentes uno del otro.

Temporada Alta

El principal producto del Eco Hotel corresponde a la observación de la luciérnaga *Macrolampis Palaciosi*, endémica de este santuario, en su periodo de reproducción. Este fenómeno sólo se puede apreciar durante la temporada de lluvias y para el Eco Hotel, la temporada alta abarca oficialmente, de mediados de junio a mediados de agosto; sin embargo, se pueden empezar a apreciar luciérnagas tanto desde días antes, como días después de este lapso, aunque en menor cantidad.

Si bien el producto como tal es el avistamiento de las luciérnagas, se tiene como productos complementarios al hospedaje (en cualquiera de sus 2 modalidades: cabañas o acampando) y al restaurant, principalmente.

Las actividades complementarias que también se encuentran disponibles durante la temporada alta son: senderismo, tirolesa, temascal, entre otros.

Temporada Baja

Durante la temporada baja el Eco Hotel ofrece los servicios de hospedaje (cabañas y área para acampar), temascal, caminatas, ciclo paseos y tirolesa. Se cuenta con la opción de rentar estos espacios para eventos sociales y de negocios.

Oportunidades de Mejora

Se sugiere que, para ambas temporadas, se implementen más actividades con fines educativos que generen conciencia ecológica y recreativos. Así como darles el correcto mantenimiento a las instalaciones generales del Eco Hotel.

No debemos olvidar que, en el caso de los servicios, las experiencias que vive el cliente son una parte básica en la percepción general de la calidad del Eco Hotel. Si su estancia o visita fue satisfactoria, el cliente considera que recibió un “servicio de calidad”. Una forma de lograrlo es darle más opciones de generar experiencias que no pueda vivir en otro lugar.

Precio

Para definir el precio de un bien o servicio, existen diversos factores o criterios que pueden ser considerados, entre los cuales se encuentran: los costos de la empresa, la percepción que se tenga del producto en el mercado, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los clientes, etc. (Weinberger, 2009).

Además, para determinar los precios que se manejarán, se debe considerar que el producto ecológico conlleva costes ecológicos, así como se requiere que exista una diferenciación de precios por su misma naturaleza ecológica.

Lo anterior se refiere a que, en el proceso de conservar y preservar el ambiente con el menor daño posible, los costos en los que se incurre son mayores, lo cual se ve reflejado en el precio. (Calomarde, 2000).

Para la administración del Eco Hotel, no importa el nivel socioeconómico del visitante, lo que le es importante es que su forma de pensar compagine con la de la organización y se refleje en sus acciones. Sin embargo, con la finalidad que las personas que asistan al Eco Hotel sean menos, el precio puede ser una forma de restricción.

Al combinar la calidad con el precio, se pueden obtener distintos tipos de estrategia, como los que se muestran a continuación:

Tabla 28. Posibles Combinaciones Entre Calidad Y Precio

| PRECIO/CALIDAD | ALTA | MEDIA | BAJA |
|----------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| ALTO | Estrategia de recompensa | Estrategia de margen excesivo | Estrategia de robo |
| MEDIO | Estrategia de calidad alta | Estrategia de valor medio | Estrategia de falsa economía |
| BAJO | Estrategia de súper valor | Estrategia de buen valor | Estrategia de economía |

Fuente: Weinberger, 2009.

Considerando la calidad que se busca ofrecer en el servicio y los precios manejados durante 2016, la estrategia que debe aplicar el Eco Hotel puede considerarse de "Estrategia de calidad alta" o bien "de recompensa".

Oportunidades de Mejora

En el caso particular de Piedra canteada, el precio de los servicios se define según lo que el comité encargado del Eco Hotel decida a inicio de año, sin embargo, de la mano nuevamente con los objetivos (particularmente, los relacionados con la conservación del ambiente), se busca que se obtengan los mismos beneficios económicos o que estos sean mayores a los del año anterior (2016), pero con una afluencia menor de turistas. Esto en espera de los resultados del estudio de carga.

Se considera conveniente que se mantengan los precios diferenciados de temporada baja y temporada alta.

Tabla 29. Comparación De Precios Para Temporada baja

| CONCEPTO | 2017 | TEMPORADA ALTA |
|--------------------------------|---------------|----------------|
| Hospedaje en cabaña SGL: | \$650 pesos | \$700 pesos. |
| Hospedaje en cabaña DBL: | \$950 pesos | \$1,000 pesos. |
| Hospedaje en cabaña TPL: | \$1,300 pesos | \$1,400 pesos. |
| Acampar: | \$50 pesos | \$55 pesos. |
| Solo visita para el recorrido: | NA | NA |

Fuente: Visita de campo (2016) y elaboración propia

En el caso de temporada baja, se está sugiriendo un aumento del 8%.

Tabla 30. Comparación De Precios Para Temporada Alta

| CONCEPTO | 2016 | TEMPORADA ALTA |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Hospedaje en cabaña SGL: | \$1,000 pesos. | \$1,100 pesos. |
| Hospedaje en cabaña DBL: | \$1,500 pesos. | \$1,650 pesos. |
| Hospedaje en cabaña TPL: | \$2,000 pesos. | \$2,200 pesos. |
| Acampar: | \$250 pesos. | \$275 pesos. |
| Solo visita para el recorrido: | \$200 pesos. | \$220 pesos. |

Fuente: Visita de campo (2016) y elaboración propia

Se está sugiriendo un aumento del 10% en los precios de temporada alta.

Los precios anteriores son por noche y por cabaña, en caso de hospedarse en una, y por persona en cualquier otra modalidad. En temporada alta cuando el hospedaje es en una cabaña, el recorrido para el avistamiento tiene un precio especial de \$50.00 pesos por persona.

Promoción

Según Fischer y Espejo (2011), la importancia de la promoción se debe a que esta es la manera en que la administración del Eco Hotel puede comunicarse con los clientes y darse a conocer con los clientes potenciales, y que de esta manera hagan uso de los servicios que ofrece el Eco Hotel.

Promoción propia

Como parte de la promoción con la que cuenta Piedra Canteada, se tiene en primer lugar, la página electrónica, donde aparecen los servicios que presta el Eco Hotel, las instalaciones de hospedaje, las actividades que se pueden llevar a cabo y el contacto con el hotel para realizar las reservaciones. Además de su página, el Eco Hotel también cuenta con página oficial en Facebook.

Promoción por parte de Terceros

Actualmente, dentro de la página de "Visita Tlaxcala", y como parte de la Ruta 3, se presenta el espectáculo de las luciérnagas, y Piedra Canteada aparece como uno de los Eco Hoteles sugeridos para la observación de este fenómeno.

Otra página donde aparece dentro del directorio de opciones de avistamiento y hospedaje, es la página del Santuario de las Luciérnagas.

Oportunidades de Mejora

Algunas opciones de publicidad que se pueden implementar son las siguientes:

- El uso de medios electrónicos sobre la publicidad impresa, con la finalidad de tener un impacto menor en la generación de basura.
- Que tenga una participación más activa en su página de Facebook e incluso consideren tener cuenta de Twitter, ya que las redes sociales han demostrado ser una plataforma de publicidad considerablemente eficiente (Thomas, Biz y Gándara, 2013).
- Hacerse promoción a través de otros, ya que le daría la oportunidad de llegar a más personas, sin la necesidad de invertir mucho más.
- Buscar convenios y apoyo por parte del gobierno del estado, así como las autoridades municipales. Una opción sería tener presencia dentro de la página de turismo del estado, así como la página del gobierno municipal. Existen diferentes formas en las que ambas

partes pueden beneficiarse con este tipo de relaciones comerciales (incentivos fiscales, apoyos económicos de parte de las autoridades, turismo social, etc.).

- Se busque participación dentro de páginas que promuevan la ecología y el cuidado del medio ambiente (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable (ENDESU), PRONATURA México, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, Greenpeace México o WWF México, entre otras.
- Buscar convenios con agencias de viajes especializadas en turismo de naturaleza, o con un interés social (como TURISSSTE).
- Aprovechar la promoción que los mismos visitantes pueden generar con sus amigos y familiares.

Promociones

Se sugiere se implementen las siguientes promociones:

- Descuentos para estudiantes, profesores y 3ra edad (del 25 al 30%)
- Promociones o incentivos a las personas que asistan durante temporada alta y que regresen en temporada baja. En este caso puede ser tanto descuentos en los alimentos o el hospedaje, como una cortesía en alguna de las actividades que se imparten dentro del eco hotel, etc.

Competencia

La competencia del Eco Hotel está conformada por 2 variantes durante temporada alta. Por un lado, se encuentran todos los centros que operan dentro del Estado de Tlaxcala y que tienen acceso al santuario (algunos ejemplos los encontramos en el capítulo 2), aunque este año pueden surgir más a parte de los ya mencionados. Y por otro, está la “Ruta de la luciérnaga”, operada por “Sendero Element Tours” en el Estado de Puebla.

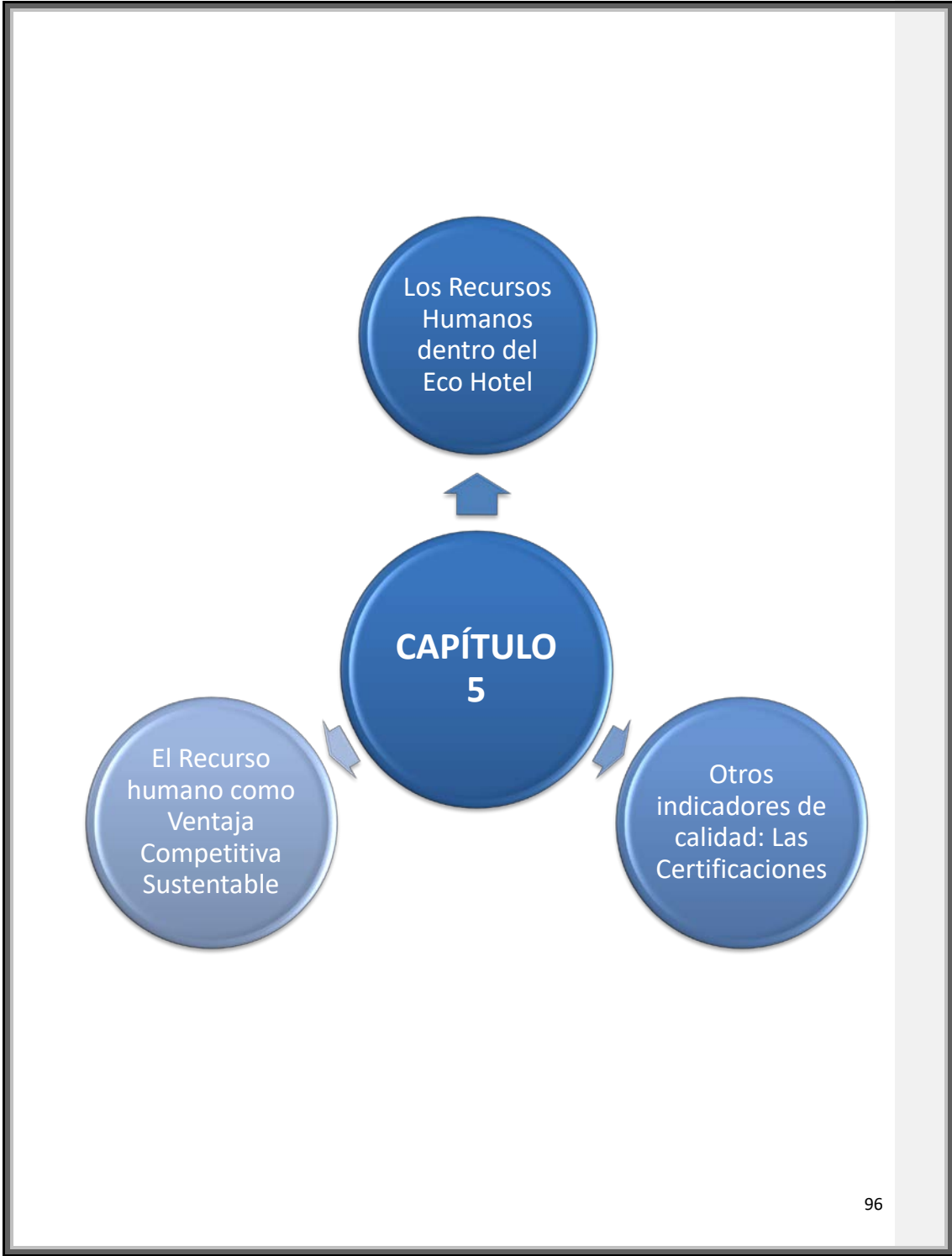
Para temporada baja, se puede considerar cualquier tipo de hospedaje de cabañas y campamento que se encuentre en la periferia de la Ciudad de México y la zona metropolitana.

Comentarios finales del capítulo

En este capítulo se mencionan las oportunidades de mejora que se derivan de las estrategias obtenidas mediante el Análisis FODA, al igual que aquellas que se derivan del plan de mercadotecnia.

Por lo que, comparando tanto las estrategias como las recomendaciones anteriores, podemos concluir que se sugiere darles prioridad a los siguientes puntos:

- Solicitar un Estudio de Carga.
- Entender las necesidades del cliente.
- Priorizar la Administración de los Recursos Humanos.
- Elaborar manuales de Organización y de Procesos o Procedimientos.
- Introducir promociones.



CAPÍTULO 5. LOS RECURSOS HUMANOS COMO VENTAJA COMPETITIVA

En este capítulo se pretende mencionar el papel que tienen los recursos humanos dentro del Eco Hotel y por qué es que estos pueden convertirse en la ventaja competitiva sustentable idónea para el mismo.

5.1 Los Recursos Humanos dentro del Eco Hotel

Como Gray y Liguori (2009) mencionan, el hospedaje es un “negocio de gente”, ya que no sólo se enfoca en prestarle el servicio a la gente, sino que depende de la gente que brinda ese servicio para poder existir.

Siendo tanta la importancia que tienen las personas que prestan el servicio al cliente, el departamento de recursos humanos cobra una importancia que no puede ser subestimada. Sin embargo, en el caso del Eco Hotel, por su tamaño y forma de administración, las funciones de este departamento se verán asimiladas por el Comité Ejecutivo del Eco Hotel. No es objetivo de este trabajo describir todas las funciones que tiene el departamento de recursos humanos, sin embargo, existen 3 elementos que se considera convenientes que se elaboren por parte de la administración del Eco Hotel para contar con un personal mejor preparado y por lo mismo de mayor calidad: el análisis del puesto de trabajo, el manual de organización y el manual de procedimientos.

El Análisis del Puesto de Trabajo

De acuerdo con Gallego (2011), este procedimiento permite conocer 3 cosas con respecto del puesto: cuáles son las tareas que se deben realizar, cuáles son las exigencias físicas que demandará, y las condiciones o características generales que conlleva el cargo.

A continuación, se enlista más detalladamente las características con las que debe contar un análisis de puestos.

Tabla 31. Inventario de puestos de trabajo

| ANÁLISIS DE PUESTOS | |
|--|--|
| 1. Datos de identificación del puesto. | - |
| 2. Situación orgánica. | - |
| 3. Objetivo y finalidad del puesto de trabajo. | - |
| 4. Tareas y funciones incluidas en el puesto: | ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué se hace? ¿Qué elementos, equipos, herramientas, etc., necesita? ¿De acuerdo a qué instrucciones o normas? ¿Por qué se hace? ¿Con qué frecuencia? |
| 5. Exigencias del puesto. | Formación: conocimientos generales, específicos, idiomas Experiencia previa en otros puestos Valores y decisiones que afectan al puesto Esfuerzo físico/mental/sensorial |
| 6. Tiempo necesario para desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el puesto. | - |
| 7. Puestos con los que nos relacionamos: | Internos a la empresa Externos a la empresa |
| 8. Responsabilidades del puesto: | Sobre personas Sobre bienes Sobre productos/servicios Económicas |
| 9. Grado de autonomía del puesto. | - |
| 10. Condiciones de trabajo: | ¿Cómo es el lugar de trabajo? ¿Cuáles son las condiciones ambientales del lugar de trabajo? ¿Qué riesgos conlleva el puesto? ¿Requiere emplazamientos? ¿Qué horarios y tipo de jornada requiere? |
| 11. Retribución del puesto. | - |

Fuente: Elaboración propia con base en información de Gallego, 2011.

Este análisis de puesto debe incluirse dentro del manual de administración o de organización, el cual se describe a continuación.

Manual de Organización

La Secretaría de relaciones exteriores cuenta con una guía técnica para la elaboración de manuales de organización, que si bien está diseñado para las unidades administrativas y

de las representaciones de México en el exterior, ejemplifica los elementos que deben de conformar un manual de organización.

Según esta guía, los manuales de organización son herramientas que permiten comunicar a los miembros de la empresa, de manera ordenada y sistemática, la información más relevante de la organización. (SRE, 2005).

Esta información incluye lo siguiente:

Tabla 32. Contenido de un manual de organización

| CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN | |
|--|---|
| 1. Introducción | En este apartado se presenta al lector en qué consiste el contenido del manual, su utilidad, objetivo y propósitos generales, para quién está dirigido, cómo y cuándo se debe usar, así como lo referente a la frecuencia en que este se debe revisar y actualizar. |
| 2. Objetivo del manual | Se describe el propósito que se busca con la aplicación del manual, la redacción del objetivo debe ser concreta y clara, debe expresar: QUÉ se hace y PARA QUÉ se hace. |
| 3. Antecedentes históricos | Se dan a conocer, en orden cronológico los cambios que han transformado a la organización, indicando los motivos. |
| 4. Marco Jurídico | En este apartado se señalan por orden jerárquico, las disposiciones jurídicas relacionadas con la organización, aquellas que le dan origen, que le dan sus atribuciones y que regulan su funcionamiento. |
| 5. Misión y Visión | Recordando que la misión es la razón de ser de la organización, y la visión, el estado ideal deseado de la misma. |
| 6. Estructura orgánica | Son los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre sí cada uno de los órganos que integran la organización. Esta descripción corresponde a su representación gráfica (organigrama). |
| 7. Organigrama | Representa gráficamente la relación ordenada de las áreas que conforman la organización, debe reflejar la integración, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y asesoría. |
| 8. Objetivo y funciones | En esta sección se describen tanto el objetivo como las funciones de cada puesto. El objetivo se refiere al propósito que pretende alcanzar el área a través de sus funciones. Las funciones son el conjunto de actividades a través de las cuales se busca alcanzar los objetivos previamente descritos. |
| 9. Glosario de términos | Listado alfabético de definiciones de palabras o términos utilizados que pueden presentarse a confusión. |

Fuente: Elaboración propia con base en información de SER, 2005.

Si bien estos manuales son de suma importancia, no sólo porque compilan la información más relevante de la organización, sino porque también sientan las bases de lo que se considera la experiencia organizacional, son comúnmente poco valorados por considerarlos un gasto inútil de recursos.

Sin embargo, el costo de no elaborarlos puede ser mayor, ya que el objetivo de estos manuales es que todos los miembros de la organización conozcan qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo correctamente, la desinformación del personal (sea este de nuevo ingreso o no), a la larga puede desembocar en una “situación desgastante, costosa y absurda para todos” (Illescas, 2016). Quien se encarga de elaborar este manual, es el departamento de Recursos Humanos.

Manual de Procedimientos

En este caso, cada gerente o encargado de departamento es quien debe elaborar el manual, ya que en estos se describen tanto las actividades como los procedimientos que se llevan a cabo en cada área. En él se establece cuál es el objetivo del puesto y su propósito es registrar los pasos que se requieren para ejecutar una determinada tarea, de manera que no se dupliquen las funciones, y así optimizar el tiempo y los recursos (Illescas, 2016).

Según Gallego (2011), tiene 3 aspectos distintos:

1. Aspecto técnico. Se refiere a las características inherentes del puesto y a las actividades que se deben realizar en el mismo.
2. Aspecto situacional. Descripción de las circunstancias que impactan al desarrollo del puesto. Incluye las características ambientales del entorno, o bien, los requerimientos físicos del mismo.
3. Aspectos de la competencia. El conjunto de conocimientos, características, habilidades, actitudes y demás que se requieren para realizar la actividad.

En la tabla que se muestra a continuación, se describen de una manera más amplia los aspectos mencionados.

Tabla 33. Contenido de un manual de funciones

| CONTENIDO DE UN MANUAL DE FUNCIONES | | |
|-------------------------------------|--|---|
| 1. Aspecto Técnico | 1.1 Descripción del objetivo general del puesto y de las funciones que desarrollan en el mismo, señalando: | <ul style="list-style-type: none"> • Las que afectan de forma directa la satisfacción del cliente • Las que requieren creatividad e innovación. • Las funciones temporales. |
| | 1.2 Delimitación del puesto en el organigrama de la empresa | |
| 2. Aspecto Situacional | 2.1 Esfuerzos requeridos | <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico, muscular o posición corporal • Esfuerzo sensorial (visual, auditivo, táctil, gustativo, olfativo), atención concentrada o dispersa |
| | 2.2 Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes • Intoxicaciones |
| | 2.3 Condiciones ambientales | <ul style="list-style-type: none"> • Iluminación • Temperatura • Ruido / Vibraciones • Corrientes |
| | 2.4 Conocimientos/ Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • Formación general • Formación específica • Idiomas • Experiencia profesional |
| | 2.5 Circuito de relaciones: la empresa es un equipo integrado | <ul style="list-style-type: none"> • Puestos • Departamentos • Empresas • Organismos, Instituciones |
| 3. Aspecto de la Competencia | 3.1 Las competencias se pueden agrupar en: | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias estratégicas. Implican qué tanto se pueden integrar las personas a las estrategias de la empresa. • Competencias directivas. La capacidad que tiene las personas de dirigir eficientemente a un equipo humano • Competencias de servicio. La predisposición del personal para que los clientes se sientan bien atendidos. • Competencias de cambio. Favorecen la adaptación a un mercado cambiante. • Competencias sociales. Implican una mejor y más positiva relación entre las personas. • Competencias productivas. Son las capacidades de rendimiento en el puesto o departamento. • Competencias intelectuales. Se refieren a aquellas que involucran los distintos aspectos de la inteligencia. |

Fuente: Elaboración propia con base en información de Gallego, 2011.

En un manual de procedimientos, todas las funciones anteriormente descritas, deben ser detalladas y ordenadas en el orden en que deben ser realizadas, con la finalidad de que este sea una herramienta de preparación cada vez que una persona nueva tome el puesto. Los manuales no sustituyen la capacitación práctica, pero sí le dan un conocimiento previo o teórico a la persona, lo cual le facilita su adaptación al puesto.

Los 3 elementos mencionados (análisis de puestos, manual de organización y de procedimientos) son herramientas básicas para el correcto desempeño y desarrollo del personal dentro de la organización y es fundamental que cada área del Eco Hotel, con apoyo del comité ejecutivo, en su papel de Departamento de Recursos Humanos, desarrollen estos instrumentos.

5.2 Otros indicadores de calidad: Las Certificaciones

La importancia de las certificaciones se debe a que estas son una manera en que se puede garantizar el nivel de calidad. A continuación, se describen las certificaciones más relevantes en México, realizadas por la Secretaría de Turismo.

La SECTUR maneja diferentes herramientas con la finalidad de alentar la competitividad de las empresas turísticas mexicanas, como ejemplo se encuentran las siguientes certificaciones:

Programa de Calidad Moderniza (Distintivo “M”).

Este es el reconocimiento más alto que puede otorgar la Secretaría de Turismo y sólo se obtiene al implementar la metodología Moderniza, la cual ratifica el uso de las mejores prácticas y que se es una empresa modelo.

Existen distintos tipos de categorías para el Distintivo M, en este caso, al Eco Hotel le correspondería el Distintivo M Ecoturístico.

Este programa se desarrolló en 2012, está diseñado para empresas rurales y de turismo de naturaleza y tiene como objeto implementar y aplicar un sistema que estimule la eficiencia en la prestación de los servicios que ofrecen las empresas comunitarias ecoturísticas, mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad (SECTUR, 2015).

Para obtener el distintivo se debe tomar una capacitación que consta de 6 sesiones, con una duración de 6 horas cada una, las cuales sólo pueden ser impartidas por los consultores

acreditados y en las cuales se les impartirán actividades donde se establezca la metodología para la implementación del sistema. La certificación tiene una validez de 1 año, tras el cual se debe renovar, ya sea a través del mismo consultor que la implementó por primera vez, o bien a través del que la SECTUR determine.

Programa de Calidad Distintivo “S”.

El programa se inició en 2012 y es un reconocimiento se les otorga a las buenas prácticas sustentables de aquellos proyectos o empresas que demuestren su compromiso con los criterios globales de sustentabilidad. Por medio de este distintivo se pretende aprovechar el potencial turístico tanto para el desarrollo económico del país, como la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y culturales.

El procedimiento para obtener el distintivo consta de 5 pasos, y puede durar de 6 a 8 meses dependiendo la empresa. Una vez obtenido, tiene una vigencia de 1 año y el establecimiento debe re-certificarse 1 mes antes de que expire.

Figura 20. Proceso del distintivo "S"



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SECTUR, 2015.

Con respecto a las empresas EarthCheck y Rainforest Alliance, estas son empresas certificadoras reconocidas a nivel internacional, que promueven el uso de buenas prácticas sustentables, y que se guían por los criterios de sustentabilidad de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Consejo Global de Turismo Sustentable (GSTC por sus siglas en inglés).

EarthCheck. Es una organización mundial de consultoría, benchmarking científico y certificación para la industria turística. Desde 1987 se dedican a apoyar a empresas, comunidades y gobiernos a que los destinos turísticos que ofrezcan, sean destinos limpios, seguros, prósperos y saludables. Cuentan con servicios de consultoría, soluciones tecnológicas y programas de certificación y capacitación. Desde 2014 firmó un acuerdo de asociación con FONATUR para desarrollar de manera conjunta, destinos turísticos de calidad mundial. (EarthCheck, 2017).

Rainforest Alliance. Es una organización internacional no gubernamental, sin fines de lucro, que trabaja en favor de la conservación de la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles, por medio de la implementación de rigurosos criterios ambientales, sociales y económicos, diseñados especialmente para lograr una verdadera sostenibilidad a largo plazo. Los productos avalados por esta empresa, portan el sello Rainforest Alliance Certified, la Marca Rainforest Alliance Verified o la Marca FSC. (Rainforest Alliance, 2017).

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Es un órgano administrativo desconcentrado que pertenece a la Secretaría de Medio ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que desde 1992 pretende incrementar el cumplimiento de la normatividad ambiental, a fin de contribuir al desarrollo sustentable. Su principal instrumento es el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), que consta de una serie de actividades necesarias para fomentar la realización de auditorías ambientales. (PROFEPA, 2017).

Figura 21. Instituciones Certificadoras



Fuente: PROFEPA, EarthCheck y Rainforest Alliance.

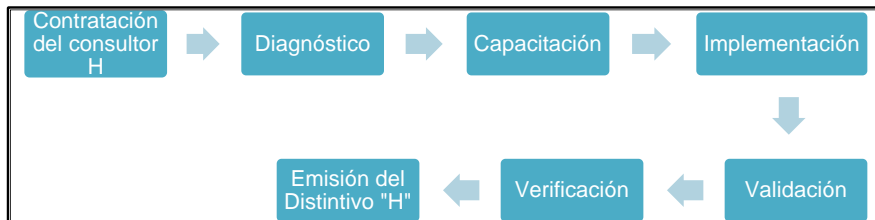
Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H.

Este distintivo se otorga tanto por la Secretaría de Turismo como por la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas que cumplan con los estándares de higiene de la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

Este distintivo se implementó desde 1990 y busca disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos, en turistas nacionales o extranjeros, y mejorar así la imagen de nuestro país en lo correspondiente a la seguridad alimentaria.

Este distintivo se puede obtener después de un proceso que consta de 7 etapas:

Figura 22. Proceso del distintivo "H"



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SECTUR, 2015.

Este distintivo tiene una vigencia de 1 año y el establecimiento puede volver a re-certificarse, sin embargo, una vez que esta vigencia termina, el distintivo "H" se debe retirar de la vista del cliente.

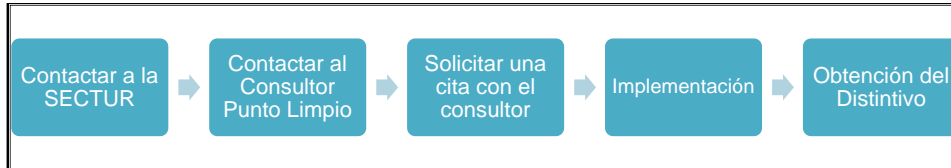
Las unidades de verificación son varias y pueden consultarse en el Diario Oficial de la Federación del 4 de abril de 2003.

Sello de Calidad Punto Limpio

Este reconocimiento lo otorga SECTUR a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas que comprueben que se siguen buenas prácticas de higiene dentro de sus instalaciones, y tiene como objetivo, proteger la salud de los clientes, los y trabajadores y la comunidad en general. Esta metodología fue desarrollada por la Secretaría de Turismo y se implementa por los consultores especializados que se encuentren registrados debidamente ante la Secretaría. Se evalúan: formación de gestores, calidad higiénica, buenas prácticas por unidad de negocio, aseguramiento de calidad, asesoría y validación.

A continuación, se muestra el diagrama que describe el proceso para obtener el Sello de Calidad Punto Limpio:

Figura 23. Proceso Sello De Calidad Punto Limpio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SECTUR, 2015.

Este reconocimiento tiene una vigencia de 1 año, tras el cual se debe solicitar la renovación por medio de un consultor vigente.

5.3 El Recurso humano como Ventaja Competitiva Sustentable

Como se pudo observar, si bien todas las certificaciones anteriores pueden considerarse como ventajas competitivas para la organización, todos tienen el mismo fundamento: están basadas en el personal que labora en los establecimientos.

En cada caso, la certificación depende de que el personal quiera ser parte de ese proyecto, es decir, por más que los directivos de una empresa planeen tener una empresa certificada, quienes van a implementar los procesos y serán evaluados, son las personas que laboran en ellas. El recurso humano es quien tiene el papel estelar como ventaja competitiva y es al que se debe involucrar en las decisiones importantes de la empresa, ya que son quienes ejecutarán los planes de la dirección y son con quienes el cliente tendrá el contacto.

Pero ¿en qué consiste una ventaja competitiva sustentable?, la ventaja competitiva es un indicador de la capacidad que tiene una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado (Evans y Lindsay, 2008), y el adjetivo de sustentable se refiere a que esta ventaja se pueda mantener con el paso del tiempo.

Pfeffer (1996) menciona que sus características principales son 3:

- 1) Debe distinguir a la empresa de sus competidores,

- 2) Debe proporcionarle beneficios económicos positivos, y
- 3) No se puede duplicar con facilidad.

Considerando los 3 puntos anteriores, es que se considera que los recursos humanos representan el factor ideal para convertirse en la ventaja competitiva del Eco Hotel.

De acuerdo con Pfeffer (1996), existen algunos elementos importantes, mediante los cuales, la empresa puede aprovechar al recurso humano para volverlo su ventaja competitiva. Los cuales son los siguientes:

- 1) Seguridad del empleo. El que un trabajador tenga asegurado su lugar en la empresa, es un factor motivante que se refleja en la productividad.
- 2) Selectividad en el reclutamiento. Cuando se tiene una vacante, es importante que la persona que la cubra, sea lo más indicado para el puesto, disminuyendo la rotación de personal (ahorro para la empresa).
- 3) Salarios altos. Un trabajador bien remunerado difícilmente dejará a la empresa (no habrá otra que le ofrezca lo mismo).
- 4) Pago de incentivos. El sueldo no es la única forma de compensar al empleado.
- 5) Propiedad del empleado. Si el trabajador es accionista de la empresa, se involucra más con el correcto funcionamiento de la misma, ya que él es también dueño de ésta.
- 6) Compartir información. Se destaca la importancia de que los empleados estén informados de lo que concierne a la empresa.
- 7) Participación y delegación de autoridad. Estructura flexible que permita autonomía de decisiones.
- 8) Equipos y rediseño del trabajo. Cambiar de un enfoque individualista a uno de equipo, y la creación de grupos de trabajo para hacer la estructura de la empresa más eficiente.
- 9) Utilización y capacitación cruzada. Es bueno para el personal conocer de varias (o todas) las áreas de la empresa en lugar de buscar la especialización en una.
- 10) Igualitarismo simbólico. Se eliminan muestras de estatus que marcan diferencias dentro de la empresa (comedores para ejecutivos, lugares de estacionamiento reservados, etc.).
- 11) Compresión del salario. Disminuir las brechas entre el salario más alto y el más bajo.

- 12) Asensos desde dentro. Quien trabaja dentro de la empresa ya conoce su forma de operar y está más capacitado para ocupar un puesto superior, que una persona externa.
- 13) Perspectiva a largo plazo. Los cambios organizacionales para que realmente funcionen deben de verse como un proceso que tarda en implementarse y cuyos frutos reales (o más fuertes) serán en el largo plazo.
- 14) Medición de las prácticas. Se debe encontrar una forma en que se puedan medir los resultados de cada implementación que se lleva a cabo en la empresa.
- 15) Filosofía fundamental. La filosofía de la empresa es el eje que rige cómo funciona la organización.

Algunos de estos puntos, ya son parte de la forma de trabajo del Eco Hotel, e incluso forman parte de lo que conlleva ser una Sociedad de Solidaridad Social, pero en general, todas estas medidas se enfocan en hacer sentir al trabajador como alguien parte de la empresa. Un empleado motivado es más productivo, pero uno que se siente valorado por su empresa, lo, es más.

Comentarios finales del capítulo

En este capítulo se menciona la importancia de identificar las características requeridas para cada puesto de la empresa, así como la importancia de la elaboración de manuales dentro de la organización.

Como una herramienta que se puede utilizar a la par para asegurar la calidad del servicio prestado, se mencionan las principales certificaciones del sector turístico.

De igual manera, se enlistan las principales características y ventajas que se obtienen al considerar al recurso humano como la fuente principal de ventajas competitivas sustentables. Lo anterior sustentado por la teoría de la calidad y cómo se aplica esta en el servicio.

Se refuerza la idea de que las organizaciones son entidades complejas, ya que se constituyen de personas a su vez complejas, y que cada organización es única, precisamente debido a los individuos que la conforman.

CONCLUSIONES

Al término de este trabajo, se concluye que la importancia del mismo reside en primer lugar, en que previo al mismo no existía ningún registro de una investigación al respecto, o bien, algún estudio donde se evalúe la calidad del servicio ofrecido en el Eco Hotel Piedra Canteada.

Como consecuencia, hasta antes de este trabajo, no existían instrumentos diseñados específicamente para medir la percepción que los clientes tienen de la calidad del servicio brindado por el personal del Eco Hotel, o la calidad de la experiencia en general. A partir de este trabajo, ya se cuenta con dicho instrumento, así como con un diagnóstico que muestra la situación actual del Eco Hotel, en particular, su situación administrativa.

Con esto se busca mejorar el funcionamiento de la organización, con la finalidad de que sea competitiva en el sector turístico, incluso fuera de la temporada de avistamiento de luciérnagas, de manera que esta se mantenga y crezca, como una excelente opción de fuente de empleo y desarrollo de la región.

En lo referente al enfoque teórico que sustenta el estudio, éste se llevó a cabo bajo un punto de vista que combina la tanto la calidad como el turismo sustentable. Esto se debe a que, si bien el punto central de la investigación es la calidad en el servicio, dadas las características del Eco Hotel y su producto principal, no se puede descartar la importancia que tiene la sustentabilidad en el proyecto.

Mientras que la calidad se enfoca en los aspectos administrativos, el desempeño y la atención que el personal le brinda al cliente, la sustentabilidad atiende el componente de conservación del medio ambiente. Considerando que la atracción principal del Eco Hotel consiste en un fenómeno natural, que depende de la preservación de su medio ambiente, era indispensable que la sustentabilidad del sitio fuera un punto central en la presente investigación, al igual que en las que del mismo trabajo se deriven.

Con respecto a los hallazgos más relevantes que se presentaron durante el transcurso del estudio, se encontró que para los demandantes del servicio, las variables que intervienen en la función de calidad planteada (desempeño, atención, instalaciones, conservación del

medio ambiente y precio), no son un problema, al contrario, sus evaluaciones fueron bastante altas en promedio. En el caso de la variable *precio* es diferente, ya que en este caso se considera, en su mayoría, que los precios son adecuados al servicio prestado. Otro hallazgo significativo apareció al momento de conocer cómo es que se administra el Eco Hotel. Si bien este siempre ha sido dirigido por miembros de la Sociedad de Solidaridad Social, su administración cambia cada año. La falta de constancia de quienes lo dirigen debe compensarse con una organización y un plan de trabajo (misión y visión) que vayan más allá de la persona que está en el puesto y se concentre en las funciones y responsabilidades del puesto mismo. Es por esto que la propuesta hace énfasis en la importancia tanto de la descripción de puestos, como en la implementación de los manuales.

Recordando que uno de los objetivos mencionados en la introducción de este estudio, consistía en la creación de un instrumento que permita evaluar la calidad del servicio prestado por el Eco Hotel, se presenta el Anexo 5, donde aparece una versión modificada del formato utilizado para las encuestas. Esta versión es la que se sugiere sea utilizada para futuras encuestas.

En general, los resultados de esta investigación estuvieron limitados por la información proporcionada por la administración y la retroalimentación obtenida por los clientes mediante las encuestas. Se considera limitado, ya que, como en cualquier investigación, estos datos dependen tanto de la cantidad de información que estuvieron dispuestos a compartir, como de la veracidad de la misma.

Es importante mencionar que por la información obtenida a lo largo de la investigación, se considera que el Eco Hotel cuenta con el potencial necesario para su consolidación y crecimiento, solo se requiere que trabajen en las herramientas adecuadas para asegurarlo. Las herramientas recomendadas son las siguientes:

- Solicitar un Estudio de Carga. Siendo la conservación del Ambiente uno de los pilares existenciales del Eco Hotel, se considera necesario conocer el número máximo de personas que pueden visitarlo cada temporada.

- Entender las necesidades del cliente. Para poder mejorar, se requiere conocer qué es lo que buscan los visitantes cuando van al Eco Hotel, qué es lo que se está haciendo bien, y en qué aspectos se pueden optimizar; la mejor manera de lograr esto, es preguntándole al cliente.
- Priorizar la Administración de los Recursos Humanos. Adjudicar al personal y al comportamiento organizacional, la debida importancia que estos tienen dentro de la Ventaja Competitiva Sustentable del Eco Hotel. Esto incluye a la cultura de la calidad dentro de la organización y a valorar la importancia de una adecuada capacitación para cada puesto.
- Elaborar manuales de Organización y de Procesos o Procedimientos. Retomando del punto anterior, la calidad del servicio prestado por el recurso humano está íntimamente relacionado con que este conozca cómo es que funciona la organización en la que labora, así como todo lo relacionado con su puesto (cuáles son sus funciones y cómo debe realizarlas correctamente desde la primera vez), por lo que sus actividades, responsabilidades y procedimientos deben de ser debidamente detallados.
- Introducir Promociones. Fomentar que los visitantes de temporada alta visiten el Eco Hotel durante la temporada baja por medio de diversos estímulos y promociones.

Después de presentar el diagnóstico de la situación actual de la organización y presentar una propuesta de mejora para la organización, el alcance de este trabajo depende de los administradores del Eco Hotel, ya que está en ellos la decisión acerca de su implementación.

Tanto el diagnóstico, como el resto del material generado en este trabajo, puede ser utilizado como referente para futuras investigaciones, ya sea de seguimiento, o que quieran abordar otros temas referentes al Eco Hotel Piedra Cantedada, su estructura o administración.

GLOSARIO

Los significados del presente glosario se basan en las definiciones que aparecen en el Diccionario de la Real Academia Española.

HOLÍSTICA

Este adjetivo se refiere a la doctrina que identifica a cada realidad como un todo distinto de la suma de sus partes.

MARGINALIZACIÓN

La acción y efecto de dejar al margen a una persona o grupo de personas en condiciones sociales, políticas o legales de inferioridad.

PARVIFUNDISTAS

Los parvifundistas son aquellas personas dueños de propiedades rurales de dimensiones muy pequeñas, conocidas también como parvifundios.

RESILIENCIA

Capacidad de adaptación de un ser vivo, material, mecanismo o sistema de recuperar su estado inicial frente a un agente perturbador o situación adversa, una vez que esta ha cesado.

SOSTENIBLE

Que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

Viene del inglés “sustainable”, en Latinoamérica es más común encontrar el término sustentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asamblea General de las Naciones Unidas, (2001). Código Ético Mundial para el Turismo. Recuperado el 16 de octubre 2015, de Asamblea General de las Naciones Unidas Sitio web: <http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf>
- Arnold Cathalifaud, Marcelo, Osorio; Francisco; Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio [en línea] 1998, (sin mes): Recuperado el 05 de abril de 2016 Disponible en:<<http://artificialwww.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>> ISSN
- Ascanio Guevara, Alfredo. (2011). Turismo Sustentable: el equilibrio necesario en el siglo XXI. México: Trillas. (Pág. 31,51)
- Barómetro de la OMT (2015). Ranking Mundial del Turismo Internacional. Recuperado el 30 de mayo 2016, de Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo de México (DATATUR), Sitio web: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- Bertalanffy, Ludwig von (1976). Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones/Ludwig von Bertalanffy; trad. de Juan Almela. México: FCE, (Decimosexta reimpresión 2004) Pág. 55 y 56
- Cabañas entre Pinos. (2016). Cabañas entre Pinos. Recuperado el 25 de octubre de 2016 de Parque Forestal San Miguel Contla. Sitio web: <http://www.parqueforestal.com/slider/cabanas-entre-pinos/>
- Calomarde, José V. (2000). Marketing Ecológico. Madrid (ES): Pirámide.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (27 mayo 1976). Ley de Sociedades de Solidaridad Social. Recuperado el 04 de noviembre de 2015, de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/71.pdf>
- Canto del bosque. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Canto del Bosque. Sitio Web: <http://cantodelbosque.com.mx/>
- Castellanos Hernández, Eulogio. (2010). Turismo y Recreación: bases teóricas, conceptuales y operativas. México: Trillas
- Common, Michael; Stagl, Sigrid (2008). Introducción a la Economía Ecológica. Editorial Reverté. España
- Cruz Barba, E. (2001). Impacto de la globalización en el turismo. (Economía regional). Carta Económica Regional, 14 (77), 39.
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México. Novena edición.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, Tom y Eisner, Alan. (2011). Administración Estratégica: Textos y casos. México. McGraw-Hill Interamericana. 5ta Edición.

- Diccionario de la lengua española. (s.f.). DLE: ecología. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de Diccionario de la lengua española -Edición del Tricentenario. Sitio web: <http://del.rae.es/?id=EKzKpe8&o=h>
- Dirección General de Planeación Estratégica y Política Sectorial (2014). Programa de Turismo Sustentable en México. Recuperado el 30 de mayo de 2016, de Secretaría de Turismo. Sitio web: www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion_estrategica/PTSM.pdf
- EarthCheck. (2017). Recuperado el 04 de mayo de 2017 de EarthCheck. Sitio web: <http://es.earthcheck.org/>
- Ecotura. (2016). Recuperado el 21 de octubre de 2016 de Ecotura. Sitio web: <http://www.ecotura.mx/luciernagas.php>
- Elías Pastor, Luis Vicente. (2009). Otras Formas de turismo. Turismo del vino, turismo religioso, turismo en la naturaleza. México: Trillas.
- Evans, James Robert, Lindsay, William M. (2008). Administración y control de la Calidad. Cengage Learning. México. 7a Edición.
- Experiencias Viaja Bonito. (2016). Recuperado el 21 de octubre de 2016 de Experiencias Viaja Bonito. Sitio web: <http://www.experienciasviajabonito.com/2014/07/tour-paquete-santuario-de-las-luciernagas-nanacamilpa-mexico-tour.html>
- Fernandes de Macedo, R., de Almeida Madeiros, V. C. F., & Enders, W. T. (2012). Factores humanos que influyen en el éxito o fracaso del turismo ambientalmente sustentable: percepción de los gestores públicos en el Polo Costa das Dunas de Rio Grande do Norte-Brasil. Estudios y Perspectivas en el Turismo, 21(6), 1433+. Recuperado el 04 de abril de 2016, de: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA340181150&sid=summon&v=2.1&u=fondoc onacyt&it=r&p=IFME&sw=w&asid=d2d2e59fb641f9a82ac8cbc6c813849d>
- Ferrell, O. C.; Hartline, Michael D. (2012). Estrategia de Marketing. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México. 5ta Edición. 2012.
- Filion, Louis Jaques; Cisneros Martínez, Luis F. y Mejía-Morelos, Sergio H. (2011) Administración de PYMES. Editorial Pearson, México, 2011.
- Firefly Park. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Firefly Park. Sitio web: <http://fireflypark.com/intro.htm>
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo. (s/f). Porqué Invertir en México. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Sitio web: http://www.fonatur.gob.mx/es/ventas/index_invertirmex.asp
- Ford, Robert C., Heaton, Cherrill P. (2001). Atención al cliente en los servicios de ocio. Ediciones Paraninfo S.A. Madrid, España.

- Fischer, Laura; Espejo, Jorge. (2011). Mercadotecnia. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 4ta Edición.
- Gallego, Jesús Felipe. (2011). Gestión de Hoteles, una nueva visión. España. ediciones Parainfo, SA. 4ta Reimpresión.
- Google Maps (2016), Recuperado el 01 de junio de 2016, Sitio web: <https://www.google.com/maps/place/San+Felipe+Hidalgo,+Tlax.,+M%C3%A9xico/@19.4646696,98.5919035,13z/data=!4m5!3m4!1s0x85d1d3f111274d07:0x88c39019ff7defa2!8m2!3d19.469361!4d-98.557506?hl=es-ES>
- Gray, William S. Liguori, Salvatore C. (2009). Hoteles y Moteles: Administración y Funcionamiento. México. Trillas. 1ra Reimpresión.
- Gutiérrez González, Eduardo y Vladimirovna Panteleeva, Olga (2014). Probabilidad y estadística, aplicaciones a la ingeniería y las ciencias. Grupo Editorial Patria. México.
- Hernández Duran, E. (2012). Los desafíos del ambiente y desarrollo sustentable en la globalización. Revista Provincia, (27), 77
- H. Ayuntamiento de Nanacamilpa de Mariano Arista Tlax. (2008). Reglamento de ambiente y recursos naturales del municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, del Estado de Tlaxcala. Recuperado el 04 de noviembre 2015, de gobierno municipal del H. Ayuntamiento de Nanacamilpa de Mariano Arista, Tlax. Sitio web: http://nanacamilpa.gob.mx/contenidos/nanacamilpa/transparencia/reglamento_de_ecologia_nanacamilpa.pdf
- Hotel Ex Hacienda Chautla. (2016). Recuperado el 25 de octubre de 2016 de Hoteles Misión. Sitio web: http://www.hotelesmision.com.mx/puebla_chautla.php
- Illescas Palomares, T. G. (2016). Propuesta de Mejora Organizacional para una Cámara del Sector Industrial (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional. México.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal INAFED (2016). Recuperado el 01 de junio de 2016, Sitio web: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM29tlaxcala/index.html>
- Informe Académico - Documento - En busca de luz. (s/f). Recuperado el 20 de octubre de 2015, a partir de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&u=pu&id=GALE|A429279803&v=2.1&it=r&sid=suomon&userGroup=pu&authCount=1>
- Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). (2016). Recuperado el 14 de marzo de 2016, de Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). Sitio web: <http://www.inaes.gob.mx/index.php/empresas-sociales/figuras-juridicas-apoyables/sociedad-de-solidaridad-social>

Javier Flores Nava, fundador del Santuario de las Luciérnagas para El Universal. Recuperado el 17 de octubre de 2016 de El Universal. Sitio web: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/destinos/2016/05/29/abren-santuario-de-luciernagas-en-puebla> y <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/estados/2016/05/24/puebla-ofrece-el-nuevo-espectaculo-la-ruta-de-las-luciernagas>

Lilo Bañuls, Adelaida; Ramón Rodríguez, Ana Belén; Sevilla Jiménez, Martín. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. Cuadernos de turismo, enero-junio, 47-69.

México Viejo. (2016). Recuperado el 21 de octubre de 2016 de México viejo. Sitio web: <http://www.mexicoviejo.mx/?aventura=santuario-luciernagas#info>.

Milio Balanzá, Isabel. (2004). Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. International Thompson Editores. España

Molina, Sergio (2012). Turismo y Ecología. 7ª edición. México: Trillas. 2006, reimpresión 2012. Pág. 40.

López Villegas, I. L., sustentante, Márquez Calderón, María de los Ángeles, asesor, (2007). Institución que otorga el título, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de ciencias Políticas y Sociales. *Agenda 21: Turismo sustentable para México*

Naciones Unidas. (s/f). Conferencias, reuniones y eventos pasados de las Naciones Unidas> Cumbre Milenio 2000. Recuperado el 26 de mayo 2016, de Organización Mundial de Turismo. Sitio web: http://www.un.org/es/events/pastevents/millennium_summit/

Naciones Unidas. (s/f). CNUMAD. Recuperado el 26 de mayo 2016, de Organización Mundial de Turismo. Sitio web: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>

Organización Mundial de Turismo. (s/f). Definición| Sustainable Development of Turism. Recuperado el 16 de octubre 2015, de Organización Mundial de Turismo Sitio web: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>

Palangana (2016). Recuperado el 25 de octubre de 2016 de Palangana. Sitio web: <http://www.palangana.mx/#inicio>

Pérez de las Heras, Mónica (2004). Manual del turismo sostenible: como conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable. S. S. Mundi-Prensa Libros

Pfeffer, Jeffrey. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. CECSA, Grupo Editorial Patria. México. 1ra Edición.

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). (2017). Recuperado el 04 de mayo de 2017 de [gob.mx](http://www.gob.mx). Sitio web: <https://www.gob.mx/profepa>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desarrollo Sostenible. (UNDP) (2016). Recuperado el 30 de mayo de 2016. Sitio web: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/sustainable-development/overview.html>

ProMéxico. (2015). PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado el 27 de octubre de 2015, de PRO MEXICO Sitio web: <http://www.promexico.gog.mx/negocios-intrenacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Pruneda Ríos, Judith Dayana. (2013). La Educación Ambiental en México y Costa Rica. Análisis comparativo del contexto histórico, normativo, social y tecnológico. Tesina Maestría Profesionalizante en Ecología Internacional. El colegio de la Frontera Sur: Université de Sherbroke, 2013. San Cristóbal de las casas, Chiapas, México. Recuperado al 02 de octubre de 2016 de El Colegio de la Frontera Sur, México Sistema de Información Bibliotecario ECOSUR. Sitio web: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=sibe01.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=034999>

Pure New Zealand. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de 100% Pure New Zealand. Sitio web: <http://www.newzealand.com/mx/waitomo-caves/> y <http://www.newzealand.com/mx/plan/business/waitomo-glowworm-caves/>

Rainforest Alliance. (2017). Recuperado el 04 de mayo de 2017 de Rainforest Alliance. Sitio web: <http://www.rainforest-alliance.org/lang/es>

Ramírez Cavassa, César. (2012). Calidad Total en las empresas turísticas. México: Trillas, 2002 (reimp. 2012).

Salido Araiza, Patricia L.; Bañuelos Flores, Noemí; Romero Escalante, David Manuel; Romo Paz, Elsa Luisa; Ochoa Manrique, Ana Isabel; Rodica Caracuda, Ancuta; & Olivares Cervantes, Judith. (2009). El patrimonio natural y cultural como base para estrategias de turismo sustentable en la Sonora rural. Estudios sociales (Hermosillo, Son.), 17(spe), 79-103. Recuperado el 11 de mayo de 2016, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572009000300004&lng=es&ting=es

Salinas (2007) Art. El Desarrollo Sustentable. Salinas Callejas, Edmar. Pág 11. Figueroa Hernández Esther; Pérez Soto, Francisco; Tavera Cortés Ma. Elena. Desarrollo Económico Sustentable y Calidad de Vida. Universidad Autónoma Chapingo, 2007.

Santuario de Luciérnagas. (2017). Recuperado el 19 de abril de 2017, de Santuario de Luciérnagas. Sitio web: <http://www.santuariodeluciernagas.mx/index.php/esp/10-avistamientos/10-eco-hotel-pidra-canteada>

Secretaría de Economía. (2006). Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo. Recuperado el 04 de noviembre de 2015, de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Sitio web: http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/docs/norma_ecoturismo_nmx-aa-133-scfi-2006.pdf

Secretaría de Relaciones Exteriores (2005). Guía Técnica para la elaboración de MANuales de Organización. Recuperado el 04 de mayo de 2017. Sitio web: http://ser.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf

Secretaría de Turismo. Revistas digitales Distintivo H. Fecha de publicación 28 de octubre de 2015. Recuperado el 28 de abril de 2017 de SECTUR. Sitio web: http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21934/Revista_Digital_DISTINTIVO_H_VF.pdf

Secretaría de Turismo. Revistas digitales Distintivo M. Fecha de publicación 28 de octubre de 2015. Recuperado el 28 de abril de 2017 de SECTUR. Sitio web: http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21951/Revista_Digital_M_ECOTURISTICO_VF.pdf

Secretaría de Turismo. Revistas digitales Distintivo S. Fecha de publicación 28 de octubre de 2015. Recuperado el 28 de abril de 2017 de SECTUR. Sitio web: http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/121014/DISTINTIVO_S_VF_3.pdf

Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Tlaxcala (SETYDE). (2016). Resultados Operativo Luciérnagas 2016. Recuperado de Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Tlaxcala (SETYDE) al 02 de octubre de 2016. Sitio web: <http://www.setyde.gob.mx/index.php/component/content/article/451-resultados-operativo-luciernagas-2016>

Sendero Element Tours. (2016). Recuperado el 25 de octubre de Sendero de Luciérnagas. Sitio web: <http://www.senderoelement.com/index.html>

Servicio de Parques Nacionales. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Servicio de Parques Nacionales. Sitio web: <https://www.nps.gov/grsm/learn/nature/fireflies.htm>

SN Digital Tlaxcala. Conoce la Laguna Azul de Nanacamilpa. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de SN Digital Tlaxcala Sitio web: <http://www.sndigital.mx/noticias-de-tlaxcala/titulares-de-hoy/26946-conoce-la-laguna-azul-de-nanacamilpa.html>

Sosa Pulido, Demetrio. (2008). Administración por calidad. Un Modelo de Calidad Total para las Empresas. Editorial Limusa Noriega. 2da Edición.

Thomaz, G.M., Biz, A.A. y Gándara, J.M.G. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales: Un estudio comparativo entre destinos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo, 22(1), 102+. Recuperado el 27 de Aril de 2017. Sitio web:

<http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&u=pu&v=2.1&it=r&d=GALE%7CA340423210&sid=summon&asid=7cb540f767d2850d4ded47301e588e24>

- Thompson, Arthur, Peteraf, Margaret, Gamble, John y Strickland A.J. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. México. McGraw-Hill Interamericana. 18a Edición.
- Tostado Peña, M. A., sustentante, Peña Guerrero, R., asesor, (2004). Institución que otorga el título, & Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de ciencias Políticas y Sociales. Turismo sustentable, una opción de desarrollo para México.
- T.S. Media. (2015). Sofía Gutiérrez. Organización Mundial de Turismo (OMT). Recuperado el 20 de octubre de 2015, de Turismo Sustentable Media. Sitio web: <http://turismososteniblemedia.com/sofia-gutierrez-omt>
- Turismo Tlaxcala. (2016). Recuperado el 02 de octubre de 2016, de Turismo Tlaxcala. Sitio web: <http://turismotlaxcala.com/luciernagas/index.php#>
- Unger, K.; Flores, D.; & Ibarra, J. E. (2014). Productividad y Capital Humano: Fuentes complementarias de la competitividad en los estados en México. El Trimestre Económico, 81(4), 909.
- Universidad de las Américas Puebla, (UDLAP) (S/F). Estudio de Caso. Recuperado el 27 de febrero de 2017 de Notas completas de la Intranet de la Universidad de las Américas Puebla. Sitio web: <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>
- Valdivia (2007) Art. La Empresa social en México: el caso "FONAES". Valdivia Alcalá, Ramón; Sandoval Romero, Fermín. Pág. 191. Figueroa Hernández Esther; Pérez Soto, Francisco; Tavera Cortés Ma. Elena. Desarrollo Económico Sustentable y Calidad de Vida. Universidad Autónoma Chapingo, 2007.
- Villas del Bosque Santa Clara, Centro Vacacional Ecoturístico. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Villas del Bosque Santa Clara, Centro Vacacional Ecoturístico. Sitio web: <http://www.vbsantaclara.es.tl>
- Visita Tlaxcala. (2017). Recuperado el 19 de abril de 2017, de Visita Tlaxcala. Sitio web: <http://www.visitatlaxcala.com/ruta-3-el-pulque-y-la-luciernaga/atractivos-naturales>
- Waitomo. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Waitomo. Sitio web: <http://www.waitomo.com/waitomo-information/pages/glow-worm-life-cycle.aspx>
- Weinberger Villarán, Karen. (2009). Plan de Negocios Herramienta para evaluar la Viabilidad de un Negocio. Nathan Associates Inc. Perú. 1ra Edición.
- Wonderful Malaysia. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Wonderful Malaysia. Sitio web: <http://www.wonderfulmalaysia.com/attractions/rivew-kuala-selangor-firefly-park.htm>

Xoetilandia. (2016). Recuperado el 17 de octubre de 2016 de Xoetilandia. Sitio web:
<http://xoetilandia.com/>

ANEXOS



Anexo 1: Guion 1 de Entrevista

- ¿Cómo está constituida legalmente la organización?
- ¿Cómo se formó la organización y cómo ha sido su proceso?
- ¿Cuántas personas laboran en la empresa/organización?
- ¿Cuentan con organigrama?
- ¿Cuentan con una lista detallada de las actividades laborales de cada trabajador?
- ¿Cuál es el proceso para la selección del personal y por cuánto tiempo es el contrato?
- ¿Cuál es su definición de Eco Hotel?
- ¿Por qué decidieron ser un Eco Hotel?
- ¿Dónde se ubica y cómo se llega al Eco Hotel?
- ¿Cuáles son las instalaciones que ofrecen al público?
- ¿Qué servicios ofrece el Eco Hotel?
- ¿En qué temporada dan el servicio y cuáles son los horarios?
- ¿Cuáles son los costos de los servicios?
- ¿Manejan algún tipo de paquetes o promociones?
- ¿Actualmente les genera ganancias?
- ¿Cuáles son las metas y objetivos del Eco Hotel?
- ¿Están cumpliendo con ellas?
- ¿Qué planes tienen para el futuro del Eco Hotel?

Anexo 2: Guion 2 de Entrevista

- ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron en la administración anterior?

- ¿Fueron mejores o peores con respecto a los que se esperaba?

- ¿En qué consisten los cambios de la nueva administración?

Anexo 3: Percepción Interna De La Calidad En El Eco Hotel Piedra Canteada

Fecha:

Género: F / M

Edad: <20 21-30 31-40 41-50 51-60 61<

¿Cómo califica su desempeño dentro del Eco Hotel?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el trato que les da a los visitantes del Eco Hotel?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el estado de las instalaciones en el Eco Hotel? (cabañas, restaurant, estacionamiento, etc.)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica los servicios en el Eco Hotel? (agua, luz, etc.)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el cuidado del medio ambiente por parte del personal del Eco Hotel?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Qué tan importante es para usted la conservación del medio ambiente?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿En qué orden de importancia considera los siguientes aspectos (1 menos importante, 5 el más importante)?:

Desempeño del personal

Atención del personal

Instalaciones

Conservación del ambiente

Precio

¿En el último mes ha recomendado visitar el Eco Hotel? Sí / No

¿A quién(es)? Amigos Familiares Otros

Anexo 4: Percepción De La Calidad En El Eco Hotel Piedra Canteada

Fecha:

Género: F / M

Edad: Menos de 20 21-30 31-40 41-50 51-60 Más de 61

¿Cuántas personas son?: 1-2 3-4 5-6 7-8 8<

¿De cuántas noches es su visita? Ninguna 1 2 3 4 o más

¿El motivo principal de su visita es el avistamiento de luciérnagas? Sí / No

¿Cómo califica el desempeño del personal que trabaja en el Eco Hotel? (funciones)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica la atención del personal que trabaja en el Eco Hotel? (trato)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el estado de las instalaciones en el Eco Hotel? (cabañas, restaurant, estacionamiento, etc.)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica los servicios en el Eco Hotel? (agua, luz, etc.)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el cuidado del medio ambiente por parte del personal del Eco Hotel?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Qué tan importante es para usted la conservación del medio ambiente?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica los precios del Eco Hotel?

Muy Altos Altos Adecuados Bajos Muy Bajos

¿En qué orden de importancia considera los siguientes aspectos (1 menos importante, 5 el más importante)?:

Desempeño del personal

Atención del personal

Instalaciones

Conservación del ambiente

Precio

¿Volvería a visitar el Eco Hotel? Sí / No

¿Recomendaría visitar el Eco Hotel? Sí / No

Anexo 5: Percepción De La Calidad En El Eco Hotel Piedra Canteada (Sugerido)

Fecha:

Género: F / M

Edad: Menos de 20 21-30 31-40 41-50 51-60 Más de 61

¿Cuántas personas son?: 1-2 3-4 5-6 7-8 8<

¿De cuántas noches es su visita? Ninguna 1 2 3 4 o más

¿El motivo principal de su visita es el avistamiento de luciérnagas? Sí / No

¿Cómo califica el desempeño del personal que trabaja en el Eco Hotel? (funciones)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica la atención del personal que trabaja en el Eco Hotel? (trato)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el estado de las instalaciones en el Eco Hotel? (cabañas, restaurant, estacionamiento, etc.)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica los servicios en el Eco Hotel? (agua, luz, etc.)

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica el cuidado del medio ambiente por parte del personal del Eco Hotel?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Qué tan importante es para usted la conservación del medio ambiente?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Cómo califica los precios del Eco Hotel?

Muy Altos Altos Adecuados Bajos Muy Bajos

¿Cómo califica el nivel de la calidad del Eco Hotel?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

¿Del 1 al 5, cómo ordenaría los siguientes aspectos según su importancia (siendo 1 el menos importante y 5 el más importante)?:

Desempeño del personal

Atención del personal

Instalaciones

Conservación del ambiente

Precio

¿Cómo se enteró del lugar?

¿Por qué se decidió por el Eco Hotel Piedra Canteada?

¿Volvería a visitar el Eco Hotel? Sí / No

¿Recomendaría visitar el Eco Hotel? Sí / No