

Modelo Guanajuato

para la Competitividad Turística



Índice

I. Introducción	1
II. Propósito y objetivos	2
III. Principios	4
IV. Representación gráfica	6
V. Características	7
VI. Estructura de los impulsores	8
1. Entorno	10
2. Recursos y actividades clave	12
3. Propuestas de valor	14
4. Vinculación con el cliente	16
5. Calidad en los procesos	21
6. Capital humano	26
7. Compromiso social	32
8. Resultados	36
Estándares por segmento	39
A. Agencia de viajes	40
B. Alimentos y bebidas	43
C. Hospedaje	48
D. Producto turístico	55
E. Transportistas	59
Glosario	63

I. Introducción

En el ámbito nacional e internacional ha aumentado la preocupación por posicionar diferentes opciones turísticas y captar así una parte significativa del flujo de turistas, el cual ha crecido rápidamente en las últimas tres décadas. A nivel mundial han surgido destinos alternativos en América Latina, África, Asia y Medio Oriente ofreciendo productos y servicios turísticos atractivos para muchos mercados por lo que la calidad es un parámetro importante para la imagen y comercialización de los mismos.

Como parte de los esfuerzos para mejorar la calidad y competitividad de las actividades turísticas de Guanajuato, el gobierno del estado desarrolló el **Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística**, como marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística así como para orientar la mejora continua de las organizaciones turísticas.

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística es una guía para la gestión de negocios que integra una serie de requerimientos estratégicos y operativos relacionados con las temáticas que impulsan el logro de sus objetivos y propician su competitividad. A través de un autodiagnóstico y evaluación permite identificar organizaciones de excelencia que pueden convertirse en ejemplos estatales de calidad.

La estrategia de Competitividad Turística en el estado define un esquema de madurez progresiva de las organizaciones y está sustentada en un camino hacia la competitividad y excelencia, a través de su certificación en los diferentes distintivos federales y estatales para mejorar su gestión, tales como: M, H, Punto Limpio, Te-

soros de México y Gran Anfitrión. Gracias a la estructura de ordenamiento, estos distintivos permitirán ubicar a las organizaciones en diferentes niveles de madurez de su competitividad e impulsarán su participación en el Premio Guanajuato a la Competitividad Turística.

Para sustentar el diseño del Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística un equipo de especialistas en calidad, competitividad y turismo llevó a cabo un proceso exhaustivo de investigación con los actores estratégicos de la industria Turística del estado, en el se incluyeron: propietarios, directivos y operadores de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tour operadores, transportistas y autoridades de la Secretaría de Turismo del estado.

Como parte de la investigación se realizaron focus groups, entrevistas y encuestas con los diferentes segmentos y directivos del turismo. Con los resultados se pudieron identificar sus expectativas y factores clave de éxito. Las sesiones de focus groups facilitaron la comprensión de sus procesos operativos y administrativos, alianzas, oportunidades percibidas en el entorno, retos y oportunidades de su gestión en la industria turística; asimismo, sus procesos de gestión de calidad y estándares equivalentes de calidad y competitividad..

Adicionalmente se realizó una investigación y análisis de las tendencias que afectan a la actividad turística en el país y en el estado, a las políticas públicas que dan sentido a su gestión, así como a los modelos y reconocimientos propios de la actividad turística a nivel internacional. Se incluyeron modelos de gestión, esquemas normativos y esquemas de formación y capacitación.

II. Propósito y objetivos

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística de Guanajuato tiene como propósito:

- Posicionar al estado de Guanajuato a nivel nacional e internacional como una marca turística reconocida y valorada por su singularidad y características diferenciales.
- Actuar como marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística.
- Orientar la mejora continua de las organizaciones.
- Definir niveles de madurez que, además de un incentivo para impulsar un espíritu de innovación y mejora continua entre las organizaciones, genere un estatus de excelencia visible y valorada por los clientes.
- Capitalizar el valor actual de la marca “gto” para que sea reconocida de primera intención por los turistas. El posicionamiento de la marca es fundamental para el éxito de la estrategia del estado y para la competitividad de los prestadores de servicios turísticos. Es de suma importancia que las empresas desarrollen sistemáticamente la mejora continua e innovación de sus estrategias, procesos, productos y servicios para lograr así proveer experiencias memorables y únicas a los turistas.

OBJETIVOS:

El modelo apoya la reflexión y el trabajo de los empresarios, directivos y autoridades para:

1. Establecer una cultura de gestión de las organizaciones caracterizada por un enfoque a resultados, la mejora continua, la innovación, la oferta de servicios estandarizados y la creación de valor en el diseño de experiencias únicas como estrategias para mejorar continuamente su competitividad.
2. Desarrollar ventajas competitivas a través de la definición de estrategias que respondan a los retos y oportunidades que les plantea su entorno y a la integración y desarrollo de recursos y actividades clave que diferencian a sus organizaciones en el mercado.
3. Mejorar su comercialización a través del desarrollo de estrategias que planteen a sus clientes, mediante canales y medios, poder ofrecer una oferta de valor sustentada en la calidad de sus

productos y servicios satisfaciendo así las necesidades de los mismos.

- 4.** Asegurar estándares mínimos en las propuestas culinarias, exaltando así la identidad gastronómica de cada región del estado y motivando el apego a los diferentes aspectos turísticos que garanticen el cumplimiento de normas higiénicas en el manejo de alimentos y estándares de calidad para mejorar el nivel de confianza y satisfacción del turista.
- 5.** Facilitar el posicionamiento de la marca “gto” a través de una oferta de valor competitiva y consistente de los diferentes servicios turísticos que integran la cadena de valor del sector en el estado.
- 6.** Evaluar en forma objetiva y confiable la madurez competitiva de las empresas que integran la cadena de valor del sector (hoteles, restaurantes, agencias de viaje y transportistas) para sustentar su mejora continua e innovación.
- 7.** Mejorar la capacidad de respuesta al cliente a través del establecimiento de alianzas, que complementen sus recursos y actividades clave, con organizaciones, clientes, proveedores, autoridades, instituciones educativas y las propias comunidades.
- 8.** Contar con capital humano con las competencias aplicables a una cultura de servicio y efectividad en todos los niveles en la organización, sustentados en programas integrales de capacitación y alineados a su propuesta de valor y objetivos.
- 9.** Desarrollar una cultura de turismo sustentable que contribuya a lograr la viabilidad y competitividad de las empresas, la prosperidad de las comunidades, la equidad social, el respeto a la riqueza cultural, la conservación de la naturaleza, así como el uso racional de los recursos no renovables y la reducción de la contaminación.
- 10.** Contar con una plataforma de indicadores de desempeño que sustenten la medición y comparación referencial, así como el monitoreo de la competitividad de las organizaciones y del sector turístico en el estado.

III. Principios

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística promueve sistemáticamente principios que contribuyen a dar forma a una cultura de competitividad y servicio.

Los principios del Modelo son:

- **Competitividad de la organización:** La habilidad de una empresa turística para generar ventajas competitivas es lo que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. Estas ventajas son desarrolladas a partir de propuestas de valor que capitalizan sus recursos y actividades clave para generar productos y servicios diferenciados, los cuales sustentan experiencias memorables para los clientes de manera continua.
- **Enfoque estratégico:** Aplicar un enfoque estratégico ayuda a evitar errores en la toma de decisiones y en la asignación de recursos, también a conocer y comprender la dinámica del entorno y mercado, asimismo, a identificar recursos y actividades clave que sustenten la propuesta de valor y la definición de objetivos.
- **Calidad de los procesos:** La estandarización de los procesos permite ofrecer un producto y servicio consistente, competitivo e innovador, integrando como parte de la cadena de valor el desempeño de los proveedores, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Mejora continua e innovación:** Las empresas turísticas comprometidas con la excelencia y la competitividad retan su zona de confort y sistemáticamente mejoran sus procesos, productos y servicios para que su propuesta de valor anticipe las necesidades de sus clientes y les haga vivir una experiencia memorable y libre de preocupaciones e inconvenientes.
- **Desarrollo del capital humano:** Las organizaciones turísticas se fundamentan en el aprovechamiento del talento para alcanzar su propuesta de valor, razón por la que se requiere propiciar su desarrollo mediante el aprendizaje continuo, el respeto, la participación en la planeación del trabajo que realizan, así como en una influencia mutua y de responsabilidad compartida, lo que facilita el logro de los objetivos personales, el alto desempeño y la sustentabilidad de la organización.
- **Vinculación con el cliente:** Las organizaciones turísticas competitivas se caracterizan por generar en el cliente experiencias memorables, únicas y positivas desde el momento de planear el viaje hasta el regreso a su lugar de origen.
- **Fortalecimiento a través de alianzas:** El desarrollo de alianzas permite a las organizaciones turísticas complementar sus recursos y servicios para fortale-

cer su propuesta de valor para sus clientes. Estos lazos generan sinergias con otras organizaciones del sector, proveedores, con entidades del gobierno federal, estatal y municipal, Oficinas de Visitantes y Convenciones (OCV's), asociaciones de hoteles, empresarios, cámaras y también con comunidades e instituciones educativas, entre otros más.

- **Toma de decisiones basadas en datos e información:** Las organizaciones dependen para tomar decisiones de una medición objetiva y confiable así como del análisis del desempeño de su productividad, efectividad y competitividad. La medición debe considerar un enfoque balanceado de indicadores de clientes, procesos, personal, sociedad y financieros.

- **Asimilación de tecnología:** La gestión eficiente de los recursos, los procesos y las relaciones con el cliente confronta a las organizaciones con la necesidad de modernizar su estructura tecnológica con la finalidad de optimizar su productividad y mejorar su desempeño.

- **Desarrollo sustentable:** Las organizaciones deben operar con base en un comportamiento ético y legal que fomente el turismo sustentable, ofreciendo productos y servicios que operen en armonía con el medio ambiente y aseguren la preservación del patrimonio cultural, y que a su vez contribuyan con el desarrollo de la economía de sus comunidades fomentando así su calidad de vida y el desarrollo social del estado.

IV. Representación gráfica



V. Características

- Es una guía directiva y administrativa para la planeación y operación de las empresas turísticas con énfasis en las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Todos los elementos que lo integran son interdependientes y se encuentran alineados a la propuesta de valor de la organización.
- Orienta el servicio de las organizaciones para mejorar el vínculo con los clientes, anticipando y satisfaciendo sus necesidades mediante la oferta de experiencias memorables.
- Propicia la calidad, eficiencia, optimización de costos y efectividad de los procesos y como consecuencia de ello la competitividad de la organización.
- Considera como grupos de interés a los dueños o accionistas, clientes, personal, comunidad y gobiernos municipales y estatal.
- Integra los enfoques de los diferentes distintivos que gestiona la Secretaría de Turismo de Guanajuato para lograr la competitividad de las organizaciones.

VI. Estructura de los impulsores

A. 1. ENTORNO

B. Conocer el contexto en el que opera la organización y analizar las tendencias así como el comportamiento del mercado permite identificar las amenazas y las oportunidades. El análisis del entorno integra dos procesos:

C. 1.1. **Análisis Externo:** Considera el ambiente que influye en la organización desde la perspectiva sociocultural, económica, tecnológica, política, regulatoria y ecológica.

D.	E. ESTÁNDARES	F. EVIDENCIAS	G. MEDICIONES
	1.1 Análisis del Entorno		
1.1.1 ¿Se identifican las tendencias del entorno que afectan a la organización?		<ul style="list-style-type: none"> Análisis de tendencias locales, nacionales e internacionales que afectan al turismo y a su segmento 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de inflación Arribo de turistas
1.1.2 ¿La organización identifica las amenazas y oportunidades que le plantean el entorno?		<ul style="list-style-type: none"> Identificación de amenazas y oportunidades dentro de su FODA 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecciones de ventas a corto y mediano plazo
1.1.3 ¿Identifica la organización sus riesgos?		<ul style="list-style-type: none"> Estrategias y objetivos derivados del análisis de tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> Número de multas, requisiciones o amonestaciones de autoridades
1.1.4 ¿Identifican la normatividad oficial que afecta su operación?		<ul style="list-style-type: none"> Listado de leyes, normas y reglamentos que deberán cumplir para operar 	
	1.2 Análisis del Mercado		
1.2.1 ¿Identifica a la competencia de su negocio?		<ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Índice comparativo de precios
1.2.2 ¿Analiza la oferta de la competencia?		<ul style="list-style-type: none"> Análisis FODA derivado de las fuerzas del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de participación en el mercado
1.2.3 ¿Compara sus productos y servicios con los que se ofrecen en el mercado?			<ul style="list-style-type: none"> Índice de ventas por temporada
1.2.4 ¿Identifica su nivel de participación y tendencia en el mercado de acuerdo al volumen de turistas que recibe el estado y su ciudad?			<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ocupación o uso de sus instalaciones y equipos vs. capacidad instalada Gasto promedio del turista Estancia promedio

H. ? Ayudas

TENDENCIAS

- El empresario deberá conocer las tendencias en el entorno local, nacional e internacional que afectan al turismo y tendrá que identificar las condiciones que representan una amenaza o una oportunidad para el negocio. Para enfrentarlas o aprovecharlas
 - Los clientes. Normalmente no son vistos como generadores de presión en los mercados, sin embargo, pueden ejercer presión sobre los precios y esto influye en el prestador de servicios.
 - Los proveedores. Cuando se requiere una

- A. Título del impulsor.** Este elemento denomina al impulsor del modelo que será descrito. Un impulsor es definido como una fuerza que mueve a la organización para cumplir con sus propósitos, están integrados por procesos, sistemas, métodos y herramientas agrupados en temáticas que les dan sentido y propósito a su gestión.
- B. Propósito.** Describe el propósito del impulsor, es decir su contribución en la gestión estratégica u operativa de la organización.
- C. Procesos.** En esta sección se plantea la descripción de los procesos que integra el impulsor. Un proceso es un conjunto de actividades y métodos interdependientes e interrelacionados que buscan un fin determinado. Se plantean con una numeración secuencial relacionada con el número del impulsor.
- D. Se plantea una tabla en la que se organiza la información relacionada con la gestión de los procesos.** Se plantean los procesos antes mencionados con el mismo esquema de organización y números secuenciales alineados al número del impulsor.
- E. Estándares.** Se plantean en forma de preguntas, las cuales motivan a la reflexión de cada uno de los elementos que el modelo pide que se apliquen en relación a la temática tratada.
- F. Evidencias.** Se plantean en forma de sugerencias en aquellas condiciones observables que permiten identificar en qué forma se está implantando el proceso.
- G. Mediciones.** Describe a través de métodos cuantitativos o cualitativos los resultados relacionados con la implantación del proceso.
- H. Ayudas.** Plantea una breve explicación de algunos conceptos y comparten información complementaria al lector con respecto a la dinámica de operación del proceso.

1. ENTORNO

Conocer el contexto en el que opera la organización y analizar las tendencias así como el comportamiento del mercado permite identificar las amenazas y las oportunidades. El análisis del entorno integra dos procesos:

- 1.1. Análisis Externo:** Considera el ambiente que influye en la organización desde la perspectiva sociocultural, económica, tecnológica, política, regulatoria y ecológica.
- 1.2. Análisis del mercado:** Considera la dinámica que se genera en el mercado, derivada de la participación de la competencia, los clientes, proveedores, productos y servicios sustitutos, así como las nuevas organizaciones que empiezan a participar.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
1.1 Análisis del Entorno		
1.1.1 ¿Se identifican las tendencias del entorno que afectan a la organización? 1.1.2 ¿La organización identifica las amenazas y oportunidades que le plantea el entorno? 1.1.3 ¿Identifica la organización sus riesgos? 1.1.4 ¿Identifica la normatividad oficial que afecta su operación?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de tendencias locales, nacionales e internacionales que afectan al turismo y a su segmento Identificación de amenazas y oportunidades dentro de su FODA Estrategias y objetivos derivados del análisis de tendencias Listado de leyes, normas y reglamentos que deberán cumplir para operar 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de inflación Arribo de turistas Proyecciones de ventas a corto y mediano plazo Número de multas, requisiciones o amonestaciones de autoridades
1.2 Análisis del Mercado		
1.2.1 ¿Identifica a la competencia de su negocio? 1.2.2 ¿Analiza la oferta de la competencia? 1.2.3 ¿Compara sus productos y servicios con los que se ofrecen en el mercado? 1.2.4 ¿Identifica su nivel de participación y tendencia en el mercado de acuerdo al volumen de turistas que recibe el estado y su ciudad?	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado Análisis FODA derivado de las fuerzas del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Índice comparativo de precios Índice de participación en el mercado Índice de ventas por temporada Porcentaje de ocupación o uso de sus instalaciones y equipos vs. capacidad instalada Gasto promedio del turista Estancia promedio



Ayudas

TENDENCIAS

- El empresario deberá conocer las tendencias en el entorno local, nacional e internacional que afectan al turismo y tendrá que identificar las condiciones que representan una amenaza o una oportunidad para el negocio. Para enfrentarlas o aprovecharlas deberá definir estrategias. Las tendencias que se analizan se relacionan con temáticas como:
 - o Economía
 - o Demografía
 - o Política
 - o Tecnología
 - o Ecología
 - o Normatividad

ANÁLISIS DEL MERCADO

- El análisis de mercado se fundamenta en el Modelo de Fuerzas del Mercado de Porter, quien establece un análisis estratégico externo que permita identificar la presión ejercida por los participantes en el mercado que intentan generar ventajas competitivas y crear barreras para la competencia.

Los participantes que se analizan en el mercado son:

- o **Los competidores.** Son la competencia directa del negocio que oferta productos y servicios iguales para satisfacer las necesidades de los mismos segmentos de clientes.

- o **Los clientes.** Normalmente no son vistos como generadores de presión en los mercados, sin embargo, pueden ejercer presión sobre los precios y esto influye en el prestador de servicios.
- o **Los proveedores.** Cuando se requiere una materia prima significativa para la gestión de los procesos y esta es escasa o son pocos los proveedores que la tienen, son ellos mismos quienes ejercen presión sobre los precios o su disponibilidad.
- o **Sustitutos.** Comprenden todos aquellos servicios que sustituyen al producto original proporcionando la satisfacción que cubre la misma necesidad del cliente.
- o **Nuevos participantes.** El crecimiento de los mercados atrae a diversas organizaciones que se van posicionando en el sector, por ejemplo, las cadenas de hoteles ejecutivos que han crecido en nuestro país.

2. RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE

A través de un análisis estratégico interno, la organización identifica los recursos y actividades que influyen en su habilidad para responder a los retos y oportunidades del entorno, así como a la ejecución de su propuesta de valor para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Al identificar los recursos y las actividades clave se puede establecer lo que la organización tiene y lo que sabe hacer para desarrollar así la propuesta de valor, poder diferenciarse y crear barreras ante la competencia, derivadas, no sólo de los propios recursos y actividades sino también de las conexiones entre ellos.

Los procesos que se evalúan en este impulsor son:

2.1 Identificación de recursos clave. Los recursos clave son elementos con los que la organización cuenta o tiene que desarrollar a través de sus inversiones o gestión para impulsar así su propuesta de valor. Estos pueden ser tanto tangibles como intangibles.

2.2 Definición de actividades clave. Las actividades clave son procesos que contribuyen para que la

organización funcione eficientemente, además colaboran directamente a la propuesta de valor para acercarse a los clientes, relacionarse con ellos e incrementar las ventas.

2.3 Desarrollo de alianzas. No siempre se cuenta con recursos disponibles para desarrollar su propuesta de valor o para impulsar la gestión de los procesos de la organización, ante esto, la posibilidad de complementarse con otras organizaciones se convierte en una oportunidad para lograr eficiencia, ahorrar recursos o complementar sus procesos, productos y servicios. Las alianzas plantean un enfoque de beneficio mutuo en el que las organizaciones participantes obtienen una consecuencia positiva derivada del establecimiento de una relación ganar-ganar.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
2.1 Identificación de recursos clave		
2.1.1 ¿La organización identifica los recursos con que cuenta para desarrollar su propuesta de valor y diferenciarse en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de recursos clave para desarrollar la propuesta de valor Identificación de los atributos de valor de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Valor económico de sus recursos clave Ventajas competitivas alcanzadas a través de sus recursos
2.2 Definición de actividades clave		
2.2.1 ¿Identifica las actividades clave de su operación para desarrollar su propuesta de valor?	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las actividades clave Identificación de los atributos de valor de las actividades clave Identificación de las actividades clave en el mapa de procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Contribución de las actividades clave a la propuesta de valor Ventajas competitivas alcanzadas a través de las actividades clave
2.3 Desarrollo de alianzas		
2.3.1 ¿Tienen identificados los recursos y actividades clave que requiere para complementar los propios?	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas establecidas Justificación del impacto que busca a través de las alianzas Productos y servicios que complementan su propuesta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Ahorros derivados de sus alianzas Ventajas competitivas alcanzadas a través de las alianzas
2.3.2 ¿La organización establece alianzas que le permitan complementar sus recursos y actividades clave?		



Ayudas

RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVE

- Los recursos clave por su naturaleza pueden ser:
 - **Tangibles:** las instalaciones, mobiliario, decoración, equipos de transporte, seguros de vida, sistemas de vigilancia, entre otros.
 - **Intangibles:** la marca, bases de datos de los clientes, talento del capital humano y financieros como: líneas de crédito, redes de relaciones comerciales, alianzas con proveedores, valor de sus inmuebles y equipos y el propio valor de la marca.
 - El sentido que tienen tanto los recursos como las actividades clave es que permiten a la organización desarrollar ventajas competitivas.
 - Los recursos y actividades clave son la base para el desarrollo de ventajas competitivas.
- Con proveedores de insumos o servicios críticos para el adecuado funcionamiento de su operación.
 - Con organismos gubernamentales como la propia Secretaría de Turismo con quién se puede complementar por ejemplo la capacitación del capital humano.
 - Con instituciones educativas, creando por ejemplo cursos que integren el desarrollo de competencias que requieren a futuro los diferentes segmentos turísticos.
 - Con sus propios clientes, por ejemplo cuando se firman convenios para proveer servicios consistentes al personal de una empresa o corporación.

ALIANZAS

- Las empresas turísticas pueden establecer alianzas con diversas organizaciones:
 - Otras organizaciones turísticas como por ejemplo un hotel con una agencia de viajes o un transportista, así como portales especializados del sector e inclusive otras organizaciones de su misma naturaleza.

3. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es el componente central de la planeación de la organización ya que permite identificar los elementos distintivos de esta misma para brindar a sus clientes los satisfactores y cubrir sus necesidades. Los recursos y actividades clave se alinean con la propuesta de valor de la organización para generar experiencias memorables y únicas en el cliente.

Los procesos que evalúa este impulsor son:

3.1 Definición de la propuesta de valor. La propuesta de valor describe el conjunto de atributos de los productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Es la razón por la que los clientes prefieren a una compañía sobre otras; la propuesta de valor delinea las necesidades del cliente que serán cubiertas por la empresa. El valor puede ser cuantitativo (precio, velocidad del servicio, accesibilidad, entre otros) o cualitativo (lujo, ambiente, seguridad, entre otros).

3.2 Definición de las directrices de negocio. El equipo directivo define la Visión, Misión y Va-

lores que dan rumbo y sentido al personal y a la organización, así como la propuesta de valor. Las directrices permiten alinear los procesos y recursos para desarrollar la propuesta de valor y alcanzar los objetivos de la organización.

3.3 Definición de objetivos. Una vez que la organización conoce las condiciones del entorno y mercados y ha identificado los recursos así como las actividades clave necesarias para desarrollar la propuesta de valor, se requieren definir los objetivos que orienten hacia el logro de su propuesta de valor y alineen el trabajo de las personas de las distintas áreas con sus objetivos.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
3.1 Definición de la propuesta de valor		
<p>3.1.1 ¿Plantea una propuesta de valor que defina los atributos de valor que le proporcionan a sus clientes?</p> <p>3.1.2 ¿Alinea la propuesta de valor a las necesidades y requerimientos esperados por sus diferentes segmentos de clientes para ofrecer a sus clientes una experiencia memorable?</p> <p>3.1.3 ¿Da a conocer a su personal la propuesta de valor?</p> <p>3.1.4 ¿Plantea claramente cómo generar una experiencia única y memorable para el cliente a través de sus recursos y actividades clave?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de clientes que son atendidas • Identificación de atributos de valor de sus productos y servicios • Propuesta de valor para el cliente • Identificación de cómo los procesos contribuyen a alcanzar la propuesta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de satisfacción de clientes • Índices de recompra • Índices de recomendación • Posicionamiento de la marca en la mente del cliente

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
3.2 Definición de las directrices de negocio		
3.2.1 ¿La organización ha definido su Visión, Misión y Valores? 3.2.2 ¿La organización da a conocer sistemáticamente éstas definiciones al personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Visión, Misión y Valores definidos y dados a conocer a su personal a través de su inducción, pizarrones de información, capacitación y juntas • Proceso de comunicación para compartir valores • La forma en la que el personal contribuye al logro de las directrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento y valoración de las directrices de la organización por el personal
3.3 Definición de objetivos		
3.3.1 ¿La organización ha definido objetivos que den sentido al trabajo? 3.3.2 ¿Los objetivos se encuentran alineados a su propuesta de valor, directrices de la organización y a su análisis de tendencias y mercado? 3.3.3 ¿Los objetivos se han desplegado a todo el personal? 3.3.4 ¿Los propietarios o directivos realizan un seguimiento y evaluación sistemática de los resultados, para validar sus objetivos e identificar oportunidades de mejora?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos definidos • Objetivos de trabajo desplegados a todo el personal de la organización • Evaluación del desempeño del personal basado en el cumplimiento de sus objetivos • Revisión de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de cumplimiento de objetivos • Índice de productividad por empleado



Ayudas

- El planteamiento de objetivos deberá integrar todos los proyectos relacionados con el capital humano, tecnología, mejora de procesos y compromiso social, entre otros.
- Sus objetivos deben contener metas cuantitativas de negocio.
- Para cada meta de negocio hay que definir:
 - o Las acciones que se deben ejecutar para alcanzar la meta.
 - o Tiempos para ejecutar esas acciones.
 - o Responsables de la implantación.

4. VINCULACIÓN CON EL CLIENTE

Establecer una relación con los turistas orientada a la satisfacción de sus necesidades, a través de la entrega de bienes y servicios y el establecimiento de vínculos emocionales que contribuyan a la generación de experiencias únicas que ofertan las organizaciones.

La gestión efectiva de una relación con el cliente depende de la estandarización de los procesos y el diseño de productos y servicios adecuados a las expectativas y necesidades del turista. La medición, rigurosa y sistemática, de los factores que generan la satisfacción racional, conexión emocional y lealtad de sus clientes a través de mediciones periódicas y objetivas facilita la mejora e innovación de los productos y servicios.

- 4.1 Sistema de identificación y segmentación de clientes.** Permite identificar a los clientes a quienes van dirigidos sus productos y servicios, y conocer sus necesidades y expectativas a partir de una segmentación específica.
- 4.2 Comercialización de productos y servicios y comunicación con el cliente.** Toda organización requiere contar con una estrategia que defina y opere los diferentes canales para la comercialización de sus productos y servicios, estableciendo una eficiente y competitiva comunicación con el cliente o con los diferentes agentes en la cadena de comercialización.
- 4.3 Proceso de entrega del servicio al cliente.** Las organizaciones competitivas tienen sistemas para asegurar que el proceso de la entrega del servicio sea una experiencia placentera, la cual propicie el bienestar y la disminución del esfuerzo del cliente en la interacción con la organización. La vinculación con este debe estar centrada en la satisfacción racional y la conexión emocional definidas en la propuesta de valor y plasmada en experiencias memorables y únicas.
- 4.4 Métodos para el diseño y desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, para anticipar y cumplir necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.** El desarrollo de nuevas soluciones para el cliente y usuario demanda la traducción de sus necesidades y expectativas en características que motiven el diseño creativo e innovador de soluciones.
- 4.5 Garantía de cumplimiento de los servicios contratados.** Para mantener la confianza del cliente, la organización debe establecer relaciones basadas en la ética y en la honestidad para sustentar el cumplimiento de los servicios y productos ofertados y formalizados a través de contratos o acuerdos verbales.
- 4.6 Sistema de manejo de sugerencias, inconformidades, quejas y manejo de clientes insatisfechos.** Las organizaciones requieren contar con los procesos o sistemas para garantizar la resolución de inconformidades y quejas derivadas del incumplimiento de los términos acordados o planteados al cliente. Estos sistemas o procesos deberán hacer que el cliente perciba que la organización es íntegra y lo trata con respeto y honestidad al atender en forma eficiente y justa su situación, necesidad, problema o sugerencias.
- 4.7 Gestión de la satisfacción y lealtad de los clientes.** Permite medir y analizar el impacto racional y emocional de la interacción del cliente con la organización para establecer las acciones que aseguran su satisfacción y lealtad.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
4.1 Sistema de identificación y segmentación de clientes		
<p>4.1.1 ¿Identifica y ha segmentado a sus clientes de acuerdo a sus características comunes?</p> <p>4.1.2 ¿Identifica requerimientos y necesidades de cada uno de los segmentos de clientes a quienes atiende?</p> <p>4.1.3 ¿De acuerdo a los elementos de valor de los recursos y productos turísticos que ofrece identifica a los clientes y/o segmentos potenciales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo análisis periódicos de los segmentos de mercado actual y potencial, y de acuerdo a ellos determinan los requerimientos y necesidades de sus productos o servicios • Mide la cantidad de nuevos clientes y clientes repetitivos que captan anualmente y analizan las causas de estos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación en el mercado • Análisis de la procedencia del cliente
4.2 Comercialización de productos y servicios y comunicación con el cliente		
<p>4.2.1 ¿Define un plan de mercadotecnia de sus productos y servicios que integra el análisis de mercado, y las estrategias y tácticas acordes al producto, precio, plaza y promoción?</p> <p>4.2.2 ¿Cuenta el plan de mercadotecnia con metas, estrategias, tiempos, presupuestos y responsables?</p> <p>4.2.3 ¿Cuenta con mecanismos electrónicos que apoyan la comercialización, tales como página Web, motor de reservaciones y redes sociales?</p> <p>4.2.4 ¿El plan de mercadotecnia integra una gestión y procedimiento que define la relación con agencias de viajes mayoristas y minoristas, concesionarios, promotores, y otros agentes de comercialización por medio de los cuales la empresa puede llegar a diferentes segmentos de clientes finales?</p> <p>4.2.5 ¿Se ha definido, diseñado y protegido adecuadamente la marca?</p> <p>4.2.6 Si la organización requiere de una estrategia de publicidad ¿es congruente con la propuesta de valor e identidad de la organización?</p> <p>4.2.7 ¿Cuentan con un sistema de comunicación robusto, claro y sencillo para mantener informado a los diferentes segmentos de clientes de las novedades de la organización o nuevos productos y servicios; esto incluye interacciones personales específicas durante la entrega del servicio y/o redes sociales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutan revisiones periódicas de estrategias y resultados, de la penetración en el mercado y los ingresos de acuerdo al presupuesto • Evalúan el impacto que los mecanismos de comercialización tienen en satisfacción, lealtad y la atracción de los clientes • Procedimiento de cuidado y protección de la marca. • Procedimientos y protocolos para comunicación con el cliente • Programa de publicidad, si cuenta con un presupuesto • Evalúan el impacto que estas comunicaciones tienen en la captación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaciones de indicadores de ingresos por segmento, producto o servicio, de tarifas o precios de productos y/o servicios promedio (por ejemplo tarifa promedio por habitación, cheque promedio, ingreso por habitaciones disponibles e ingreso total por habitación ocupada) • Coeficiente de ocupación y demanda de sus productos y servicios • Número de impactos en redes sociales • Número de seguidores en redes sociales • Número de impactos en medios de comunicación tradicionales y publicidad (si aplica)

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
4.3 Proceso de entrega del servicio al cliente		
<p>4.3.1. ¿Cuáles son los mecanismos para saber lo que es esperado y requerido por el cliente?</p> <p>4.3.2. ¿Tienen definidos estándares para asegurar la satisfacción de la interacción general del cliente con la organización y por áreas del servicio?</p> <p>4.3.3. ¿Identifica e integra información derivada de la interacción con el cliente que se relaciona con sus necesidades y expectativas para sustentar el diseño de experiencias memorables que hacen del servicio un arte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares, procedimientos, procesos, y/o secuencias de servicios documentados y accesibles a los colaboradores • Mecanismos internos y tecnología que le permiten capturar información sobre preferencias del cliente y usuario útiles para anticipar necesidades y crear y desarrollar experiencias memorables • Analizan las metodologías para obtener y medir la satisfacción racional y lealtad de los clientes y usuarios y las de sus competidores. • Comparten sistemáticamente los análisis de los resultados de satisfacción y lealtad de clientes y usuarios con sus colaboradores y los involucra en la mejora. • Seguimiento a la retroalimentación de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de preferencias de clientes recabadas • Evalúan y miden el impacto que estos mecanismos tienen en la satisfacción racional, conexión emocional, lealtad y atracción de clientes • Áreas específicas en la cadena productiva de valor, incluyendo pero no limitadas a limpieza, orden, cortesía, confianza, satisfacción con la resolución de quejas • Tendencias de los resultados en la satisfacción y lealtad de clientes y usuarios e implementación de medidas correctivas y preventivas para corregir desviaciones y mejorar sus resultados • Porcentaje de huéspedes repetitivos
4.4 Métodos para el diseño y desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, para anticipar y cumplir necesidades y expectativas de los clientes y usuarios		
<p>4.4.1. ¿Aplican metodologías o procesos para la creación y renovaciones de servicios o productos basadas en necesidades y expectativas de cliente?</p> <p>4.4.2. ¿Llevan registro de los nuevos productos o servicios que han introducido en los últimos años y saben cuál ha sido el desempeño de los mismos respecto a los de su competencia?</p> <p>4.4.3. ¿Miden las ventas generadas por esos nuevos productos y servicios y como han influido en la satisfacción de los clientes actuales o la obtención de nuevos clientes y nuevos mercados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia documentada del procedimiento o metodología para la integración de las necesidades del cliente en la creación de nuevos productos • Documentos de registros de nuevos productos, procesos o servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y lealtad de clientes y usuarios como resultados de la implementación • Resultados y mediciones del desempeño cuantitativos y cualitativos de implementación en los últimos años
4.5 Garantía de cumplimiento de los servicios contratados		
<p>4.5.1. ¿Garantiza el cumplimiento de los contratos y acuerdos establecidos con el cliente, por escrito y verbales?</p> <p>4.5.2. ¿Asegura un desempeño ético y honesto de los servicios contratados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con la política de garantías • Procedimiento de comunicación al cliente de la política de garantías, por ejemplo en los materiales promocionales tanto impresos como en medios electrónicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de satisfacción e indicadores emocionales tales como medición de la confianza y pasión por la empresa

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
4.6 Sistema de manejo de sugerencias, Inconformidades, quejas y manejo de clientes insatisfechos		
<p>4.6.1 ¿Cuenta con mecanismos formales para captar comentarios, sugerencias y quejas?</p> <p>4.6.2. ¿Poseen un proceso documentado de manejo de sugerencias, inconformidades y quejas?</p> <p>4.6.3 ¿Tienen un proceso para restablecer la confianza y satisfacción de clientes por situaciones relacionadas con el servicio y/o producto que no cubrieron sus expectativas? ¿El proceso asegura que el cliente quede satisfecho con la solución del problema, y de preferencia antes de que se vaya del establecimiento?</p> <p>4.6.4 ¿Analizan sistemáticamente las causas de las quejas, las resuelve desde su causa-raíz e implementan las soluciones acordadas en su operación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos documentados • Listas de asistencia a entrenamientos de manejo de quejas • Mecanismo para captar quejas y sugerencias, pueden integrar bitácoras, hotlines de empleado, tarjetas de comentarios, cartas a la gerencia, redes sociales • Registros de quejas y sugerencias • Análisis de quejas recurrentes y planes de acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados entrenados en el procedimiento • Número de quejas en los últimos tres años y tendencias • Satisfacción de la resolución de la queja durante la experiencia del servicio o en la etapa de post-venta • Análisis de quejas recurrentes y de mayor impacto por áreas; y resolución de causa raíz • Sugerencias recurrentes de huéspedes implementadas • Evalúan el impacto que estos mecanismos tienen en la captación de clientes y conocen los niveles de quejas, reclamaciones y tiempos de respuesta en los últimos tres años
4.7 Gestión de la satisfacción y lealtad de los clientes		
<p>4.7.1 ¿Cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción y lealtad de sus clientes?</p> <p>4.7.2 ¿Analiza en forma sistemática la retroalimentación derivada de la medición de satisfacción y lealtad?</p> <p>4.7.3 ¿La medición permite identificar la interacción del cliente con los diferentes procesos y áreas del servicio?</p> <p>4.7.4 ¿A partir de la satisfacción del cliente logra identificar quienes están totalmente vinculados a su marca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cuantitativo y cualitativo de los cuestionarios de evaluación del servicio general y por áreas, pueden incluir tarjetas de comentarios, cartas de huéspedes, comentarios en plataformas y redes sociales • Seguimiento a la retroalimentación de los clientes • Comunicación de los resultados con los involucrados en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompra, recomendación y primera opción • Medición de satisfacción • Lealtad de clientes • Áreas específicas en la cadena productiva de valor, incluyendo pero no imitadas a limpieza, orden, cortesía, confianza, satisfacción con la resolución de quejas • Mediciones mensuales



Ayudas

- Las organizaciones turísticas competitivas se caracterizan por generar valor a través de sus procesos, productos y servicios innovadores con el objetivo de crear experiencias memorables, únicas y positivas.
- Definimos vinculación con el cliente a la forma como la organización turística se relaciona con él mismo, en una manera amable, cortés, atenta y personalizada y al mismo tiempo profesional y respetuosa desde la planeación del viaje hasta el regreso a su lugar de origen. La cadena productiva de valor al cliente se compone usualmente de cuatro etapas:
 - a) Planeación y toma de decisión al seleccionar los servicios o productos turísticos.
 - b) En el primer contacto con los servicios o productos turísticos.
 - c) Durante el uso o consumo de los servicios o productos turísticos.
 - d) Y después de la experiencia para afianzar su lealtad.
- La vinculación con el cliente debe estar centrada en la satisfacción racional y en el nivel de conexión emocional. Esta conexión debe ocurrir durante la cadena productiva de valor, es decir en la entrega de bienes o servicios al turista por parte del establecimiento (marca) en particular. La conexión emocional puede generar desde un nivel elevado de lealtad, hasta un estilo de vida dependiente a la marca. Cuando se logra traducir esa lealtad en un nivel de dependencia de la marca, el cliente la tiene presente como primera, y muchas veces única opción para sus vacaciones, paseos o recreación. Las compañías turísticas competitivas que logran esa conexión emocional hacen que sus clientes se sientan orgullosos de utilizar sus servicios y los comparten por diferentes medios con familiares y amigos. El cliente se constituye así en el juez final de la calidad de los productos y servicios que recibe y además en un publicirrelacionista de la marca.
- La vinculación empresa turística-cliente depende de los procesos que las organizaciones utilizan para entender, anticipar y proveer los requerimientos de los clientes. Construir esta vinculación es una estrategia a mediano y largo plazo que requiere recursos y procesos de implementación para ser incorporadas como parte de la operación del negocio. Definir el nivel de competitividad de una empresa exige una medición rigurosa y sistemática de los factores que generan la satisfacción racional, conexión emocional y lealtad de sus clientes a través de mediciones periódicas y objetivas. Esos resultados deben ser comparados con los de sus principales competidores o los de las empresas consideradas como modelo a nivel local, nacional e internacional.

5. CALIDAD DE LOS PROCESOS

La estandarización de los procesos ofrece productos y servicios consistentes, competitivos e innovadores, integrando a la cadena de valor el desempeño de los proveedores para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.

La administración de los procesos permite que el cliente de cada segmento de mercado reciba productos y servicios que cumplen con los estándares mínimos esperados, así como experiencias personalizadas de acuerdo a la propuesta de valor de la organización, lo que permite que el servicio sea un arte.

5.1 Gestión y análisis del desempeño de los procesos. La competitividad está directamente vinculada con la administración y mejora continua de los procesos clave y de apoyo, con la optimización del desempeño de la empresa y con la entrega del servicio al cliente y usuario. Su administración se sustenta en procesos estructurados, estandarizados y confiables, los cuales facilitan la toma de decisiones con base en indicadores de resultados.

5.2 Alineación de las cadenas de procesos organizacionales a los objetivos operativos y estratégicos, y a los requerimientos de los grupos de interés. Las empresas turísticas que administran su negocio a través del compromiso con la calidad y la competitividad retan, constantemente, su estado de confort y buscan la alineación de su ejecución operativa, procesos, productos y servicios a la propuesta de valor, objetivos y directrices del negocio.

5.3 Mejora continua. La mejora continua integra iniciativas de los colaboradores y grupos de trabajo para establecer mejores formas de operar orientados a resultados. Es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos identificando causas, restricciones, ejecutando planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, así como estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. La mejora continua se planea, diseña y genera sistemáticamente a

través de actividades que garanticen la calidad de sus procesos, productos y servicios.

5.4 Diseño e innovación para nuevos procesos, productos y servicios en su propuesta de valor. La Innovación en la industria turística se refiere a la integración de soluciones no presentes en el mercado, dirigidas a los procesos, productos o servicios, con el propósito de responder a oportunidades de negocio o para poner en práctica la propuesta de valor. Estas nuevas propuestas van encaminadas a:

- Crear experiencias memorables y únicas para los turistas.
- Satisfacer nuevas necesidades y expectativas de los clientes.
- Resolver expectativas que el cliente no puede expresar o no espera poder obtener.

5.5 Procesos relativos a proveedores. Permiten evaluar, mejorar y garantizar la calidad de los materiales, suministros y servicios de los proveedores. En este intercambio se establecen alianzas que generan un beneficio mutuo sobre la base de una relación de ganar-ganar.

5.6 Comparativos y Mejores Prácticas. Establecen la comparación referencial de indicadores y mejores prácticas como un parámetro para identificar oportunidades y orientar la mejora continua e innovación de sus procesos claves y de apoyo que integran sus actividades clave.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
5.1 Gestión y análisis del desempeño de los procesos		
<p>5.1.1 ¿Cuenta con un proceso para el aseguramiento de la calidad que le permite gestionar, controlar y mejorar sus procesos clave y de apoyo?</p> <p>5.1.2 ¿Define indicadores y establece metas de desempeño de los procesos?</p> <p>5.1.3 ¿Cuenta con un proceso para el manejo de acciones preventivas y correctivas?</p> <p>5.1.4 ¿Utiliza un método para identificar la causa-raíz de los problemas detectados en sus operaciones?</p> <p>5.1.5 ¿Involucra en el análisis de los problemas a las personas que están directamente relacionadas con éste?</p> <p>5.1.6 ¿Realiza comparaciones referenciales de resultados y mejores prácticas con otras organizaciones para identificar oportunidades de orientar la mejora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de procesos organizacionales mejorados gracias al aseguramiento de la calidad con metas e indicadores definidos • Método para seleccionar iniciativas de mejora, mostrando las razones de la selección del proceso a mejorar • Comparaciones referenciales de compañías que tengan mejores prácticas para apoyar la identificación de oportunidades y la mejora continua • Manuales de operación actualizados con base en la mejora de los procesos • Evidencias de sistemas, resultados y tendencias de aseguramiento de la calidad (inspecciones internas o externas) • Procedimiento de acción preventiva • Procedimiento de acción correctiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Desviaciones identificadas vs. procedimientos en procesos operativos • Problemas recurrentes identificados en la operación • Nivel de cumplimiento de las mejoras planeadas • Impacto de las mejoras • Porcentaje de hallazgos en las inspecciones de aseguramiento de calidad y acciones tomadas de seguimiento • Indicador de acciones preventivas y correctivas implantadas
5.2 Alineación de las cadenas de procesos organizacionales a los objetivos operativos y estratégicos, y a los requerimientos de los grupos de interés		
<p>5.2.1 ¿Alinea sus procesos clave y de apoyo a los objetivos y necesidades de los grupos de interés (clientes, propietarios, y comunidad)?</p> <p>5.2.2 ¿Asegura que las políticas, procesos y procedimientos están alineadas a los objetivos de la empresa?</p> <p>5.2.3 ¿Cuenta con un manual de procedimientos para áreas operativas y de apoyo, que integra políticas de operación, instructivos de trabajo y diagrama de procesos?</p> <p>5.2.4 ¿Asegura que los colaboradores tienen acceso a la documentación, así como a cualquier cambio que se realice?</p> <p>5.2.5 ¿Cuenta con un proceso de capacitación continua para asegurar que los colaboradores son entrenados en los cambios en los procesos?</p> <p>5.2.6 ¿Cuenta con procedimientos para la gestión de procesos administrativos de naturaleza contable?</p> <p>5.2.7 ¿Alinea la estructura organizacional a los objetivos de la empresa y toma como insumo el impacto de los procesos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de operación por departamento, que muestren la alineación a los objetivos de la organización, incluyendo la política de servicio, política de facultamiento, proceso de manejo de quejas y clientes molestos descripciones de puestos, estándares de operación, expectativas y contribución de puesto para el éxito de la organización • Proceso para la programación de capacitación, entrenamiento y desarrollo • Procesos contables, que integren la revisión de presupuestos y estados financieros • Documentación de acciones correctivas y preventivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros: ingresos, costos, ganancias, costo por cuarto ocupado, costo de Alimentos y Bebidas, costo de la nómina, comisiones a agencias de viajes y mayoristas, entre otros • Reporte diario de ingresos y gastos • Satisfacción y lealtad de clientes individuales y conductores de grupos • Número y porcentaje de clientes repetitivos • Número y porcentaje de grupos repetitivos • Número y porcentaje de colaboradores entrenados en sus puestos de trabajo y otros cursos relevantes al desempeño de su puesto

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
5.3. Análisis del desempeño de los procesos		
5.3.1. ¿Define los indicadores para sus estándares operativos? 5.3.2. ¿Define objetivos, claros y medibles? 5.3.3. ¿Compara el desempeño de los indicadores de los procesos clave respecto a sus principales competidores? 5.3.4. ¿Capitaliza los aprendizajes generados en la ejecución de procesos y son compartidos en la organización? 5.3.5. ¿Identifica que procesos presentan oportunidades de mejora o innovación para lograr un nivel más competitivo? 5.3.6. ¿Cuenta con indicadores para evaluar el desempeño de los procesos de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones del desempeño de procesos clave y de apoyo • Documentación de la implementación de acciones de mejora para desviaciones consistentes en procesos clave y de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones sistemáticas del comportamiento y mejora de procesos clave • Análisis de quejas más frecuentes • Análisis de causa-raíz y acciones correctivas • Nivel de desempeño de los procesos clave de la organización en los últimos tres años
5.4 Diseño e innovación para nuevos procesos, productos y servicios en su propuesta de valor		
5.4.1. ¿Cuenta con un procedimiento de diseño e innovación para nuevos procesos, productos y servicios? 5.4.2. ¿Cómo desarrolla e incentiva la innovación? 5.4.3. ¿Alinea los proyectos con los objetivos de la organización? 5.4.4. ¿Conoce cuál es el nivel de desempeño de nuevos productos y servicios de los últimos tres años? 5.4.5. ¿Ha registrado y documentado las principales innovaciones y beneficios aportados de los procesos de los últimos tres años? 5.4.6. ¿Integra los nuevos procesos, productos y servicios a sus manuales de operación? 5.4.7. ¿Compara el desempeño de sus nuevos procesos, productos y servicios con sus principales competidores?	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene disponible evidencias y documentos de las principales innovaciones de productos, servicios y procesos y los beneficios que han aportado • Comparaciones referenciales con principales competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño de nuevos procesos, productos y servicios de los últimos tres años: • Satisfacción del cliente con los nuevos productos y servicios • Impacto económico de los nuevos productos y servicios • Impacto de la mejora de los procesos
5.5 Procesos relativos a proveedores		
5.5.1. ¿Evalúa, mejora y garantiza la calidad de los servicios, materiales y suministros de proveedores externos? 5.5.2. ¿Fomenta alianzas estratégicas con proveedores que permiten establecer relaciones ganar-ganar? 5.5.3. ¿Realiza juntas sistemáticas con proveedores de productos y servicios turísticos para analizar su desempeño e identificar oportunidades de mejora?	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de proveedores confiables • Documentos de auditorías o evaluaciones a proveedores • Alianzas con proveedores • Minutas o acuerdos de reuniones con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de proveedores clave. • Porcentaje de órdenes de compras entregadas a tiempo y completas de acuerdo estándar de la organización. • Información cuantitativa y cualitativa de resultados de las alianzas con proveedores
5.6 Comparativos y Mejores Prácticas		
5.6.1. ¿Desarrolla comparaciones referenciales para fundamentar la mejora de los procesos y sistemas? 5.6.2. ¿Identifica mejores prácticas internas para fundamentar la mejora de procesos y sistemas? 5.6.3. ¿Comparte con el personal la comparación referencial realizada?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de comparaciones referenciales de sus procesos claves y de resultados • Identificación de mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de procesos clave y resultados, comparados con organizaciones clase mundial



Ayudas

- La gestión por procesos para organizar la propuesta de valor al cliente es vital, tanto en las áreas de interacción con clientes como en las áreas de logística y apoyo. Los procesos deben servir para proporcionar los servicios estandarizados y los personalizados. También para establecer objetivos, plantear la estrategia y definir las características del servicio. Además son utilizados para determinar cómo se crean y ofrecen los productos y servicios, para establecer así estándares y secuencias o protocolos de servicio (por ejemplo, las secuencias de bienvenida de un comensal por los colaboradores de un restaurante), para asegurar la consistencia del producto y la entrega del servicio. La organización analiza los componentes clave de los procesos (materiales, maquinarias, métodos, capital humano, medio ambiente) con el objetivo de crear una experiencia memorable positiva.
- Este impulsor busca que las organizaciones participantes ilustren sus métodos para identificar, operar, evaluar y mejorar en forma consistente sus procesos de diseño, apoyo, producción, operación y servicio. Estos mecanismos se aplican a la cadena productiva de la experiencia del cliente, con el consiguiente aumento de productividad, control de costos, reducción de tiempos e involucramiento de proveedores para asegurar la creación de valor para el cliente.
- Las empresas turísticas que cuentan con un modelo de gestión de la calidad incluyen la investigación y el desarrollo en el diseño de nuevos productos y servicios, estándares de operación, selección de los proveedores y la evaluación final del producto o servicio.
- Asimismo, cuenta con indicadores para medir la productividad y eficiencia de los procesos (por ejemplo ocupación, tarifa promedio, participación en el mercado, costo por cuarto ocupado, número de covers, satisfacción del huésped, entre otros más). Lo que permite reducir los costos y los tiempos del ciclo de servicio y aumenta la calidad y eficiencia de la operación.
- Algunos temas relevantes para la gestión de proveedores son: evaluaciones del desempeño del proveedor, de productos/servicios turísticos, juntas de desempeño con los proveedores sistemáticas, por ejemplo visitas de inspección, fam trip para que evalúen, identifiquen y conozcan las características y atributos de una organización turística o producto turístico, y así venderlo y comercializarlo. Algunos ejemplos de proveedores son: de servicios, de suministros, blancos; de alimentos y bebidas; de herramientas, partes y equipo para mantenimiento; agencias de viajes, tour-operadores -mayoristas, Destination Management Compañías (DMC), entre otros.
- Los procesos contables son: gastos de operación, estados de resultados, balance general y auditorías, pagos de impuestos, entre otros.
- Las empresas competitivas constantemente verifican y evalúan a los distribuidores que participan en diversas etapas del servicio al cliente para asegurar que el cliente final está satisfecho con



Ayudas

los servicios o productos de estos. Asimismo, los mayoristas evalúan los servicios de la empresa turística para confirmar que cumpla con los niveles de estándares requeridos para incluirlos en la lista de empresas de turismo a comercializar.

- Las organizaciones dedicadas al turismo emplean un proceso para el establecimiento de alianzas con proveedores de servicio, asociaciones, municipios, gobiernos, entre otros., los cuales quieren que sus productos turísticos sean comercializados por la agencia. Definen, documentan, implementan y analizan los procesos clave y de apoyo para la gestión eficiente en la operación del hotel y centros de consumo (restaurantes, bares, tiendas, spas o centro de negocios).
- Ejemplos de mediciones e indicadores:
 - o Porcentaje de participación en el mercado.
 - o Comparaciones de tarifas en productos y servicios más importantes y que les provee el 80 por ciento de su ingresos.
 - o Ingresos por productos y servicios clave o de mayor popularidad.
 - o Ganancias por productos y/o servicios claves y/o de mayor popularidad.
 - o Para hoteles: tarifa promedio, porcentaje de ocupación, Ingreso total por habitación disponible (RevPar), ingreso total por habitación ocupada (RevPor, revenue per occupied room) - total ingresos del hotel dividido por el número de habitaciones ocupadas.
 - o Si cuenta con restaurante:
 - Ingresos
 - Egresos
 - Número de covers
 - Costo de venta
 - Cheque promedio
 - Popularidad de platillos.

6. CAPITAL HUMANO

El enfoque competitivo responde a la necesidad vital de una gestión del sistema del capital humano que esté vinculada directamente con los objetivos del negocio y con su propuesta de valor. Los colaboradores son los que crean el modelo de anticipación de las necesidades del cliente, además interactúan con él y generan experiencias personalizadas y memorables para este, motivando la recompra, recomendación y por lo tanto su sentido de vinculación con la organización.

La organización deberá trabajar en procesos y herramientas a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado tales como:

- 6.1 Mecanismos de reclutamiento y selección.** La competitividad de las organizaciones del sector turístico está directamente vinculada con la integración de capital humano con talentos adecuados para gestionar la relación con el cliente y su integración a la cultura organizacional.
- 6.2 Mecanismos de Integración a la organización, capacitación y desarrollo del capital humano.** Este proceso plantea los métodos a través de los cuales la empresa turística desarrolla las competencias individuales y grupales así como el potencial del capital humano para responder de manera efectiva a las necesidades de clientes y usuarios para hacer posible la propuesta viable.
- 6.3 Cultura organizacional.** La cultura de la organización, integrada por normas, valores y formas de pensar, facilita la alineación del comportamiento del capital humano de todos los niveles con sus directrices, objetivos y propuesta de valor del negocio.
- 6.4 Evaluación del desempeño.** La eficiencia y calidad en la gestión de los procesos y servicios se ve impactada favorablemente cuando se monitorea, evalúa y retroalimenta el desempeño del capital humano vinculando dichas acciones con la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo, con la compensación y reconocimientos.
- 6.5 Sistemas para asegurar el bienestar y lealtad del capital humano.** El monitoreo sistemático de la satisfacción del personal permite a la organización actuar para generar un mejor clima laboral, mantener la salud y seguridad, asimismo, actuar ante las necesidades del capital humano.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
6.1 Mecanismos de reclutamiento y selección		
<p>6.1.1 ¿La organización identifica claramente los recursos necesarios para lograr una operación eficiente?</p> <p>6.1.2 ¿La organización cuenta con descripciones de los puestos, donde especifica las responsabilidades, estándares y procedimientos propios de cada posición?</p> <p>6.1.3 ¿Realiza una planeación de recursos de capital humano en función de las temporadas y requerimientos específicos de clientes?</p> <p>6.1.4 ¿La organización cuenta con un proceso confiable, objetivo y sistemático de selección de candidatos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso sistemático para el reclutamiento y selección de personal • Descripciones de puestos con la información requerida • Documentos de planeación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes y causas de la rotación • Número de empleados equivalentes por habitación disponible • Empleados contratados por el número de habitaciones disponibles • Empleados por tipo de contratación • Empleados en prácticas • Porcentaje de empleados fijos sobre total de empleados • Cambios en la evaluación del desempeño del personal en indicadores relacionados con su necesidad • Porcentajes de colaboradores seleccionados • Tiempo para cubrir las vacantes
6.2 Mecanismos de Integración a la organización, capacitación y desarrollo del capital humano		
<p>6.2.1 ¿Cuentan con un proceso de detección de necesidades de capacitación?</p> <p>6.2.2 ¿Define un plan de entrenamiento y desarrollo con base en la detección de necesidades de capacitación y otras fuentes de retroalimentación del cliente y usuario?</p> <p>6.2.3 ¿Cuenta con un programa de capacitación que integre todos los niveles de la organización con eventos propios adecuados a sus necesidades y capitalizando los entrenamientos ofrecidos por SECTUR?</p> <p>6.2.4 ¿Aseguran que los colaboradores de contacto directo con el cliente reciben entrenamiento del idioma inglés?</p> <p>6.2.5 ¿Aseguran que todos los colaboradores reciban el entrenamiento para lograr la adecuada conexión emocional con los clientes?</p> <p>6.2.6 ¿Define un plan de entrenamiento y desarrollo con base en la detección de necesidades de capacitación y desarrollo?</p> <p>6.2.7 ¿Cuenta con un programa de capacitación que integre todos los niveles de la organización con eventos propios adecuados a sus necesidades y capitalizando los entrenamientos ofrecidos por las autoridades de Turismo?</p> <p>6.2.8 ¿Aseguran que todos los colaboradores reciban el entrenamiento para lograr la adecuada conexión emocional con los clientes?</p> <p>6.2.9 ¿Evalúa y mejora los procesos de capacitación y desarrollo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de detección de necesidades • Evaluación de desempeño del personal • Retroalimentación de huéspedes • El listado de todo el personal existente • Los eventos y fechas en que debe participar cada uno de los trabajadores. • Las técnicas de enseñanza a través de las cuales se propiciarán los aprendizajes • Entrenamiento en el trabajo, role playing, e-learning, talleres presenciales • Contar con los registros sobre la capacitación dada • Las evaluaciones de conocimiento • De la efectividad de métodos, técnicas de enseñanza e instructores • Las constancias del participante. • El listado de todo el personal existente • Los eventos y fechas en que debe participar cada uno de los trabajadores • Las técnicas de enseñanza a través de las cuales se propiciarán los aprendizajes. • Las constancias del participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores entrenados en sus puestos • Horas de formación sobre las horas trabajadas • Horas / hombre capacitación • Correlaciones de resultados de encuesta a huéspedes y programas de capacitación por empleado • Dominio de competencias (tanto de personal operativo como de supervisión) • Desarrollo (puestos cubiertos con personas del hotel) • Personas que participan en proyectos de mejora e innovación • Impacto de los proyectos de mejora e innovación implantados

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
6.3 Cultura organizacional		
<p>6.3.1 ¿Se fomentan valores de respeto, equidad, trabajo en equipo y justicia para lograr tener colaboradores satisfechos y leales?</p> <p>6.3.2 ¿Comparte y motiva que todos sus colaboradores conozcan y vivan en forma sistemática sus directrices (visión, misión y valores) organizacionales?</p> <p>6.3.3 ¿Cuenta con un código de ética que oriente el desempeño de los colaboradores y su interacción de los clientes?</p> <p>6.3.4 ¿Promueve que sus colaboradores participen en la toma de decisiones para anticiparse a necesidades del cliente, para crear una experiencia memorable, resolver situaciones problemáticas en la interacción con el cliente y proponer ideas para la mejora de sus procesos?</p> <p>6.3.5 ¿Promueve el trabajo en equipo para los procesos operativos, su mejora e innovación?</p> <p>6.3.6 ¿Los líderes (dueños y gerencia) están alineados a la propuesta de valor de la organización?</p> <p>6.3.7 ¿Los líderes se involucran, transmiten y analizan información clave para compartir los objetivos, directrices organizacionales y resultados?</p> <p>6.3.8 ¿Cuenta con mecanismos para conocer los niveles de satisfacción y lealtad de los colaboradores y las oportunidades se integran en planes de acción?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de salida para identificar y analizar las causas de rotación de las personas • Estudio del clima organizacional y medición del cumplimiento de los planes de acción en base a los resultados. Se busca que existan elementos de satisfacción con elementos específicos del estudio (supervisión, ambiente de trabajo, remuneración, capacitación, trabajo en equipo, valores, entre otros • Formas en que promueven el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de retención • Rotación y ausentismo • Porcentaje de rotación voluntaria • Impactos económicos o en indicadores de eficiencia y efectividad, relacionados con la rotación • Mediciones de satisfacción y lealtad de los colaboradores y otras dimensiones que indique el desempeño de la cultura organizacional
6.4 Evaluación del desempeño		
<p>6.4.1 ¿Cuentan con mecanismos para evaluar a los colaboradores asegurando que se cumplan las funciones y responsabilidades según los objetivos de la organización y establecen planes de mejora identificados en la evaluación?</p> <p>6.4.2 ¿Cuenta con un proceso de registro de incidencias de personal con el objetivo de reforzar la disciplina?</p> <p>6.4.3 ¿Informa a los colaboradores lo que se espera de ellos?</p> <p>6.4.4 ¿Reconocen en forma sistemática el desempeño e iniciativa de los colaboradores?</p> <p>6.4.5 ¿Propicia la competitividad de su esquema de compensaciones?</p> <p>6.4.6 ¿Promueve a sus colaboradores con base en su desempeño?</p> <p>6.4.7 ¿Reconoce la participación de sus colaboradores en el logro de sus objetivos, la mejora continua e innovación y la alineación de su comportamiento con la cultura esperada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de Evaluación • Resultados de evaluaciones del desempeño para todos los colaboradores de acuerdo al proceso establecido por la organización, incluyendo el sustento a cambios salarial e incentivos • Procedimiento de disciplina progresiva • Procesos/procedimientos que muestran como se les informa a los colaboradores lo que se espera de ellos y su desempeño • Reconocimientos otorgados a colaboradores por el logro de objetivos, el trabajo en equipo y su participación en la mejora e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores con evaluaciones • Porcentaje de niveles de desempeño de los colaboradores. • Porcentaje de promociones

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
6.5 Sistemas para asegurar el bienestar y lealtad del capital humano		
<p>6.5.1 ¿Aplica sistemáticamente evaluaciones para conocer la satisfacción y lealtad de su capital humano?</p> <p>6.5.2 ¿Cuenta con procesos para identificar y prevenir riesgos y condiciones que afectan la salud y seguridad de los colaboradores?</p> <p>6.5.3 ¿Fomenta un estilo de vida saludable y la calidad de vida de sus colaboradores?</p> <p>6.5.4 ¿Aplica mecanismos para motivar la lealtad y la retención de colaboradores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de entrenamiento en las medidas de seguridad de las instalaciones • Reportes de identificación y análisis de actos y condiciones inseguras • La adecuación de las instalaciones, los equipos y las condiciones ambientales para un adecuado desempeño de sus funciones • Desempeño, bienestar y salud de los empleados (ergonomía) tales como: <ul style="list-style-type: none"> a. Iluminación. b. Ventilación. c. Mobiliario. d. Equipos. e. Horarios de trabajo. f. Ruido ambiental. • Equipo de seguridad, capacitación para respuesta en casos de emergencia, personal participando en brigadas, análisis de accidentes e incidentes para garantizar la integridad de los empleados • Se debe contar con un plan de prevención de riesgos laborales, respecto a los resultados derivados del análisis de instalaciones equipos y condiciones ambientales, así como de las evaluaciones de seguridad y clima organizacional • Evaluación anual del clima organizacional que le permitan conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores • Contar con una política de sueldos, incentivos y reconocimientos que oriente la valuación de sus puestos y la determinación de niveles salariales competitivos, considerando sus objetivos y estrategias de negocio • Plantear los desempeños y resultados que deban ser reconocidos a través de incentivos o reconocimientos, para desarrollar la motivación de las personas y su compromiso • Actividades sistemáticas que fomentan un estilo de vida saludable y la calidad de vida de sus colaboradores • Comparaciones de competitividad salarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de absentismo • Porcentaje de colaboradores con aumentos salariales • Porcentaje de aumento salarial • Accidentes de trabajo por días totales trabajados • De remuneración y reconocimiento incluido en la encuesta del clima laboral y análisis de mejoras en los últimos tres años



Ayudas

- En las organizaciones competitivas es el capital humano quien construye la excelencia en la medida en que cada miembro del equipo organizacional haga las cosas bien, a la primera vez, a tiempo y siempre. En estas empresas la valoración del capital humano radica en el aprendizaje, el desarrollo continuo, el respeto, el involucramiento en la planeación del trabajo y el facultamiento. El objetivo es lograr que los colaboradores cuenten con las competencias para poder establecer una conexión emocional con los clientes y usuarios. Estos aspectos facilitan el logro de los objetivos personales, metas de negocio y la sustentabilidad de la organización.
- En las organizaciones de turismo es crucial enfocar la capacitación y desarrollo del capital humano en programas concretos que soporten los objetivos del negocio y su enfoque debe responder a las necesidades de los segmentos de clientes. Un ejemplo de esto sería el turismo de negocios internacional o multicultural como el japonés, coreano, alemán, entre otros más.
- Los sistemas de selección de colaboradores pueden ser con base en habilidades, competencias, conocimientos y experiencia, cabe señalar que en las organizaciones de servicio es primordial que se incluya la selección por talentos y competencias.
- Algunos ejemplos de mecanismos de integración a la organización son el curso de Orientación o Inducción, certificación en los puestos de trabajo, curso de seguimiento a la inducción.
- Algunos de los contenidos de la capacitación en la industria turística pueden contener:
 - o Inducción a la organización antes de iniciar labores con el Hotel.
 - o Conocimiento de los requerimientos de los clientes.
 - o Política de Servicio al Huésped.
 - o Garantías de Calidad.
 - o Actitud de servicio.
 - o Conocimiento de los productos y servicios.
 - o Entrenamiento en el puesto para habilidades para llevar a cabo su posición.
- El facultamiento es proveer a los colaboradores cierto nivel de autoridad en la toma de decisiones con el objetivo de proporcionar servicio a los clientes, personalizar su experiencia, anticiparse a sus necesidades y la adecuada resolución de quejas.



Ayudas

- Las organizaciones de clase mundial incluyen preguntas relacionadas con las siguientes dimensiones en su encuesta de clima laboral: lealtad, confianza, reconocimiento, lo que es esperado de ellos en su trabajo, si sus talentos son utilizados adecuadamente, si cuentan con los recursos para llevar a cabo su trabajo, entre otros.
- Algunas compañías de clase mundial incluyen los siguientes requisitos en sus evaluaciones del desempeño:
 - o Contar con objetivos de los niveles de desempeño asociados a los distintos puestos de trabajo, el desempeño actual respecto a éstos objetivos debe correlacionarse con las pasadas evaluaciones. Los objetivos, individuales y grupales, deben responder a los objetivos y metas del hotel. Los objetivos y metas, individuales y grupales, deben ser utilizados como fundamento para la evaluación del desempeño del personal.
 - o Es necesario integrar en el plan de capacitación a las acciones pertinentes a los resultados de la evaluación del desempeño.
 - o La evaluación debe considerar resultados de la evaluación de competencias, así como del desempeño de las transacciones e interacciones.
 - o La evaluación del desempeño debe contener, al menos, la apreciación del jefe inmediato, y de ser posible podría considerar el punto de vista del cliente a través de tarjetas de comentarios o cartas enviadas a la gerencia.
 - o Retroalimentar a las personas con sus resultados individuales derivados de la evaluación del desempeño, para actualizar así su plan de capacitación y desarrollo de carrera.

7. COMPROMISO SOCIAL

El turismo es una actividad económica dependiente del territorio y de la calidad de sus atractivos y por ello, los recursos naturales, y culturales (patrimonio histórico y arquitectónico; manifestaciones folklóricas, religiosas y costumbres, entre otras más) constituyen la base para su permanencia en el largo plazo.

La empresa con compromiso social es aquella que además de consolidarse mediante un comportamiento ético y respetuoso con la comunidad, crea valor sustentable, es decir, valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo.

Los elementos que integran este impulsor son:

- 7.1 Desarrollo sustentable de la comunidad y la cultura.** En relación con la agenda para el turismo sustentable de la Organización Mundial del Turismo, el enfoque de compromiso con la comunidad se circunscribe a buscar la prosperidad local derivada de los recursos que genera la actividad turística y al desarrollo sustentable de la misma, de su integración a la economía, capitalizando sus propias competencias y su inclusión a las cadenas de valor de las organizaciones, para contribuir así a la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Lo anterior podrá contribuir a la equidad social. La preservación de los recursos culturales de las comunidades en que se desarrollan las actividades turísticas constituye una condición natural de la sustentabilidad.
- 7.2 Desarrollo sustentable del medio ambiente.** Representa el compromiso con el medio ambiente a través del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentos vigentes vinculados con su preservación, mejora y la ecoeficiencia.
- 7.3 Desarrollo sustentable de la economía.** El turismo es una realidad compleja en la que concurren diversos grupos de interés que buscan obtener un beneficio como consecuencia del ejercicio de la actividad. por lo que el desarrollo sustentable de la economía plantea la necesidad de compartir los beneficios que genera para hacer viables a las organizaciones en el largo plazo, mejorar la equidad y calidad de vida de las comunidades, fortalecer la calidad y cantidad de empleos así como generar valor económico para los propietarios.
- 7.4 Ética de negocio, legalidad y transparencia de sus operaciones y mercadotecnia responsable.** La sustentabilidad de las organizaciones está directamente relacionada con la legalidad y transparencia en la gestión de sus negocios y transacciones con sus diferentes grupos de interés, asimismo, con la integración de una cultura ética, basada en el cumplimiento de normatividad y reglamentación oficial, así como en códigos propios de comportamiento.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
7.1 Desarrollo sustentable de la comunidad y la cultura		
<p>7.1.1 ¿Incorpora aspectos auténticos del patrimonio cultural en la experiencia del turista?</p> <p>7.1.2 ¿Promueve a través de sus productos y servicios el respeto y la conservación de las tradiciones y cultura local?</p> <p>7.1.3 ¿Orienta al turista respecto al impacto en el entorno cultural?</p> <p>7.1.4 ¿Desarrolla acciones para involucrar a las comunidades en proyectos sustentables que impacten su economía y calidad de vida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios que integran las tradiciones y cultura local 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación del patrimonio cultural a través de productos y servicios • Proyectos de desarrollo sustentable establecidos con la comunidad • Impacto de los proyectos sustentables con la comunidad
7.2 Desarrollo sustentable del medio ambiente		
<p>7.2.1 ¿La organización establece acciones proactivas para la preservación y mejora del medio ambiente?</p> <p>7.2.2 ¿Realiza acciones tendientes a disminuir el consumo de electricidad, agua y gas?</p> <p>7.2.3 ¿Tiene implantadas acciones para separación, disminución y disposición de desperdicios?</p> <p>7.2.4 ¿Involucra al turista en acciones de preservación y mejora del medio ambiente?</p> <p>7.2.5 ¿Ostenta alguna certificación en materia ambiental?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información para el turista sobre salud y seguridad • Proyectos tendientes a la conservación y mejora del medio ambiente • Acciones para hacer eficiente o disminuir el consumo de electricidad, gas y agua • Evitar el uso de productos químicos que dañen el medio ambiente • Separación de desperdicios • Acciones para el reúso y reciclaje de materiales • Acciones para la educación e involucramiento del turista en el cuidado del medio ambiente • Acciones para desarrollar a sus comunidades • Certificación en normatividad medioambiental: ISO 14000, Empresa Socialmente Responsable, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en el consumo de electricidad • Disminución del consumo de gas • Disminución del consumo de agua • Calidad de los efluentes de agua consumida • Nivel de involucramiento y colaboración del turista en acciones de preservación y mejora del medio ambiente • Disminución en el volumen de desperdicios • Volúmenes de materiales reciclados • Impactos de las acciones de preservación y mejora del medio ambiente en las que han estado involucrados
7.3 Desarrollo sustentable de la economía		
<p>7.3.1 ¿La organización ha creado fuentes de trabajo?</p> <p>7.3.2 ¿La gestión de sueldos es competitiva?</p> <p>7.3.3 ¿Mantiene una equidad de género en la integración de su equipo de trabajo?</p> <p>7.3.4 ¿Sus resultados económicos permiten la sustentabilidad de la organización en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de personal activo que demuestre equidad de género • Comparaciones referenciales sobre sueldos y salarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad de género • Número de empleos generados o mantenidos a través del tiempo • Competitividad salarial

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
7.4 Ética de negocio, legalidad y transparencia de sus operaciones y mercadotecnia responsable		
<p>7.4.1 ¿Cumple con la legislación en materia de transparencia y seguridad en el manejo de la información de sus clientes?</p> <p>7.4.2 ¿El manejo de su imagen, propuesta de valor y servicios en medios electrónicos es auténtico?</p> <p>7.4.3 ¿Garantiza el cumplimiento de compromisos contraídos con los clientes?</p> <p>7.4.4 ¿Promueve una cultura basada en valores y ética entre el personal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normatividad oficial de protección de la información • Código de ética que oriente el comportamiento del personal • Capacitación en valores • Planteamientos reales y adecuados a su propuesta de valor en la publicidad del negocio • Contratos de servicio con el cliente • Garantías de calidad de productos y servicios • Comunicación al clientes de su política de transparencia y seguridad en el manejo de información de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas derivadas de incumplimiento de compromisos con clientes • Ausencia de sanciones derivadas de incumplimientos de la legislación de transparencia y seguridad en el manejo de información de clientes • Costos derivados del ejercicio de garantías de calidad • Aceptación y vivencia del personal de los valores y la ética



Ayudas

- Hacer al turismo sustentable no implica únicamente controlar y administrar los impactos negativos. Las organizaciones turísticas están en una posición en la que pueden generar beneficios económicos y sociales para las comunidades locales e incrementar la consciencia en apoyo de la conservación del medio ambiente.
- A diferencia de otros sectores, el turista (consumidor) viaja hacia el productor, consume el producto y establece un esquema de relación entre el turismo y el desarrollo sustentable con base en:
 - o Interacción. La industria de servicios turísticos proporciona una experiencia basada en la interacción con los lugares, con las comunidades y los ambientes locales.
 - o Consciencia. El turismo genera consciencia hacia el medio ambiente y las diferencias entre el ambiente y las culturas motivando un cambio de actitudes.
 - o Dependencia. La demanda turística en muchos casos se basa en la búsqueda de experiencias en medios ambientes preservados, áreas naturales, tradiciones, historia, culturas auténticas y comunidades con las que se pueda convivir. La industria depende de éstos atributos.

Frente a las demandas del mercado turístico, la preservación y mejora de los recursos naturales son una buena estrategia que contribuye no sólo a la propuesta de valor sino al posicionamiento de la empresa ante los clientes y mercados.

Los temas relacionados con la mercadotecnia responsable consideran una amplia gama de tópicos que incluyen: la relación de la organización con sus competidores, la seguridad en el manejo de la información de los clientes, la seguridad de los productos, servicios e instalaciones, entre otros.

8. RESULTADOS

En este punto se evalúa el impacto de la gestión de la organización a través de indicadores que sustentan la toma de decisiones estratégicas y operativas, además establece la necesidad de analizar los niveles y tendencias relacionadas con el cliente, los procesos, el capital humano y los resultados financieros así como el compromiso con la comunidad, confrontando estos factores con comparaciones referenciales del mercado y con los de organizaciones consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

La evaluación sistemática y el análisis cuantitativo/cualitativo del desempeño de sus indicadores brinda certeza a la organización con respecto a la efectividad en la implantación de su propuesta de valor, objetivos, metas, y retroalimenta así las condiciones negativas que tengan que revertirse u oportunidades que puedan capitalizarse a través de la mejora e innovación para que finalmente se retroalimente el nivel de competitividad de la organización.

Los indicadores que se consideran materia de medición de resultados son:

- 8.1 Indicadores de negocio.** Considera los resultados de indicadores relacionados con las finanzas de la organización, la rentabilidad de los recursos económicos invertidos y la productividad así como la eficiencia en el uso del capital. sus procesos y actividades clave, su productividad, su capacidad para cumplir con los requerimientos de los clientes son mediciones que facilitan el control y la mejora de los mismos.
- 8.2 Indicadores de clientes y mercados.** Las empresas de servicios turísticos a diferencia de otras organizaciones operan procesos en donde el cliente es una parte constitutiva del mismo. El modelo propicia que se tengan claramente definidas las propuestas de valor para gestionar la interacción con los clientes y ofrecer así experiencias memorables y únicas derivadas de esta para contribuir a su satisfacción. Cabe señalar que las condiciones tendrán que contar con indicadores para evaluar su efectividad, asimismo, la participación en el mercado y el posicionamiento de la organización deberá contar con indicadores que retroalimenten e indiquen cómo ha logrado desarrollar ventajas competitivas.
- 8.3 Indicadores de procesos.** La medición de la eficiencia operativa, el desempeño estable de
- 8.4 Indicadores de capital humano.** El desarrollo del capital humano, como principio del modelo, establece la necesidad de medir aspectos relacionados con su satisfacción, desarrollo de competencias y movilidad laboral, así como el impacto de la rotación y ausentismo que afecta la eficiencia y efectividad de los procesos.
- 8.5 Indicadores de compromiso con la comunidad.** El compromiso de la organización con la preservación y cuidado del medio ambiente, su contribución al desarrollo y bienestar de las comunidades, la preservación del patrimonio cultural y el impulso de la economía a través de la generación y mantenimiento de fuentes de trabajo, son condiciones que deberán contar con indicadores de efectividad de sus proyectos y acciones.

PROCESOS	INDICADORES
8.1 Indicadores de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Costos de operación • Costos de ventas • Costos de desviaciones y de la satisfacción del cliente • Rentabilidad de la inversión • Productividad por empleado
8.2 Indicadores de clientes y mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Posicionamiento competitivo • Satisfacción de los clientes • Índices de lealtad: <ul style="list-style-type: none"> o Recompra o Recomendación o Primera opción • Índice de quejas • Tendencia de precios de acuerdo a su propuesta de valor • Ventajas competitivas frente al mercado y la competencia
8.3 Indicadores de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operativa de procesos y actividades clave • Productividad • Rentabilidad de los procesos • Desempeño estable de los procesos y actividades clave
8.4 Indicadores de capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotación de personal • Índice de ausentismo • Competitividad de sus sueldos y salarios • Satisfacción del personal • Dominio de competencias • Puestos cubiertos con el propio personal • Personas que participan en proyectos de mejora e innovación implantados • Número de proyectos implantados • Impacto de la mejora e innovación
8.5 Indicadores de compromiso con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de lineamientos éticos en el desempeño de la organización • Indicadores de preservación del patrimonio cultural del estado a través de sus productos y servicios • Equidad de género en la integración de su equipo, • Impacto de proyectos sustentables desarrollados con la comunidad • Impacto de sus proyectos de preservación y mejora de los ecosistemas • Consumo de energía eléctrica • Consumo de gas • Consumo de agua



Ayudas

- La medición de resultados de la organización deberá considerar tendencias de los últimos tres años, objetivos y metas establecidos por la organización, así como comparaciones referenciales con la competencia y líderes del sector a nivel local, nacional e internacional.
- El análisis de los resultados realizado por los propietarios o directivos deberá documentarse para ayudar a comprender la dinámica de los mismos y el impacto que ejercen en éstos las decisiones estratégicas y operativas.
- La integración de estos indicadores como sustento de las juntas de planeación sistemáticas con el personal, facilitan que el personal identifique su contribución, dan sentido de propósito y permiten identificar oportunidades de mejora.
- Los indicadores definidos deberán estar alineados a la propuesta de valor, directrices y objetivos que se plantearon como rumbo para la organización.

Estándares por segmentos

- A. Agencia de viajes
- B. Alimentos y bebidas
- C. Hospedaje
- D. Producto turístico
- E. Transportistas

A. AGENCIAS DE VIAJE

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
A.1 Procesos clave para la planeación de la operación de la agencia de viajes		
<p>A.1.1 ¿Definen, documentan, implementan y analizan los procesos clave y de apoyo para la gestión eficiente en la operación de la agencia de viajes?</p> <p>A.1.2 ¿Evalúa en conjunto con los responsables el desempeño y los resultados de los procesos clave de la organización?</p> <p>A.1.3 ¿Cuenta con un proceso para evaluar la calidad de los productos turísticos que comercializa?</p> <p>A.1.4 ¿Cuenta con un proceso de servicio para la atención de los diferentes segmentos de clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas sistemáticas para la selección de los servicios y productos turísticos que van a comercializar • Juntas internas de los colaboradores y responsables de la planeación de los productos / servicios turísticos a comercializar o desarrollar • Reportes de producción por producto y/o servicio turístico que desarrollan y/o comercializan • Proceso de comunicación con el cliente/turista para mantenerlo informado de nuevos productos/ servicios turísticos • En caso de operar los productos y servicios que comercializan: <ul style="list-style-type: none"> o Productos y servicios alineados a los requerimientos y necesidades con el cliente 	<p>Indicadores clave de desempeño y de resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Indicador de asistencia a juntas operacionales semanales o mensuales como briefings, junta de desarrollo (si aplica), revisión y actualización de productos/ servicios turísticos que se comercializan o Indicadores de Clientes repetitivos o Número de alianzas y proveedores evaluados o certificados o Indicador de satisfacción y lealtad de turistas o Indicador de satisfacción de conductores de grupo (si aplica) o Indicador de turistas insatisfechos o Indicador de resolución de quejas o Resultados de Mystery Shopper
A.2. Proceso de reservaciones		
<p>A.2.1 ¿Sistema de reservaciones las 24 horas que integre diferentes medios (vía telefónica, en línea, entre otros)?</p> <p>A.2.2 ¿Cuenta con un protocolo de atención y tiempo de respuesta a las llamadas de los turistas?</p> <p>A.2.3 ¿Tiene una estructura para el proceso de la reservación (tipo de productos turísticos, tarifas disponibles, políticas de pago y cancelaciones, entre otros)?</p> <p>A.2.4 ¿Cuenta con un protocolo para el cierre de la reservación (número de confirmación, actitud de anticipación, despedida)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos y secuencias de servicio documentados en Manuales de Operación • Entrenamiento de los colaboradores en estos procedimientos y estándares, incluyendo toda la secuencia de servicio • En caso de operar y ejecutar sus propios productos y servicios turísticos, considerar los requerimientos operativos de transportadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reservaciones erróneas (plataformas electrónicas, vía telefónica, otros) • Índice de satisfacción del cliente con el proceso • Cumplimiento de estándares, incluyendo cortesía y servicio • Facultamiento de los colaboradores para anticipar necesidades del turista y resolución de quejas (según encuesta de clima laboral) • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
A.3. Proceso de conocimiento profundo de productos turísticos		
<p>A.3.1 ¿Cómo asegura que sus colaboradores /vendedores conozcan profundamente los productos/servicios turísticos que comercializa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de producto/servicio turístico internas o externas a los colaboradores, vendedores (ej.: Mystery Shopper) • Encuestas de satisfacción de colaboradores que incluya entrenamiento recibido y conocimiento de productos / servicios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de evaluaciones internas o externas a los colaboradores en el rubro de conocimiento profundo turístico • Porcentaje de personal certificado en su puesto • Porcentaje de satisfacción de colaboradores en el rubro de entrenamiento y conocimiento de productos / servicios turísticos
A.4. Proceso de servicio al cliente/turista		
<p>A.4.1 ¿Emplean un proceso para conocer a sus clientes y las preferencias de viaje de los clientes repetitivos con el fin de ofrecer recomendaciones para personalizar su selección de productos turísticos?</p> <p>A.4.2 ¿Cuenta con un procedimiento para todos sus colaboradores de atención al cliente y comportamiento profesional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de los clientes con sus preferencias de viajes • Procedimiento documentado de servicio al cliente • Mecanismos de despliegue del proceso (en la cultura organizacional, en el plan de capacitación, en las certificaciones en el puesto y en las evaluaciones de desempeño) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de la encuesta: <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacción y lealtad o Relación valor-precio del Servicio/ producto turístico • En caso de operar los servicios, considerar los requerimientos de transportadoras • Encuestas y/o tarjetas de comentarios que evalúen los servicios • Indicadores de proceso de visita de inspección o resultados de Mystery Shopper
A.5. Proceso de cobro		
<p>A.5.1 ¿Tiene un proceso para el correcto y oportuno cobro y proceso de facturación de los servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso documentado en manuales de operación • Evaluación interna o externa del proceso de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes a la cuenta. • Resultados de la evaluación interna o externa en el rubro de cobro y facturación
A.6. Comunicación post-venta		
<p>A.6.1 ¿Se provee al cliente/turista con la información adecuada para que este se pueda comunicar con la agencia de viajes una vez que ha iniciado su viaje/tour y/o posterior al viaje/tour por cualquier eventualidad o contingencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso documentado en manuales de operación • Evaluación interna o externa del proceso de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes a la cuenta. • Resultados de la evaluación interna o externa en el rubro de cobro y facturación



Ayudas

- Las encuestas de satisfacción usualmente incluyen los siguientes rubros: satisfacción total con los servicios y productos ofertados; conexión emocional la cual se puede medir a través del nivel de lealtad; anticipación de necesidades de turistas; sentimiento de bienestar y seguridad; pasión por la marca; cobro y facturación (correcto y a tiempo), y resolución satisfactoria de inconformidades. Otros rubros de evaluación en caso de operar los servicios incluyen procesos clave como: servicio de bienvenida, limpieza y condición de las unidades, atención y cortesía, cumplimiento, de servicios contratados, relación valor-precio del servicio/producto turístico.
- En las mediciones de visita de inspección y/o de mystery shopper también es recomendable que se incluyan: estándares de desempeño operativo de las transportadoras, cumplimiento de servicios contratados, relación valor-precio de los destinos/productos/servicios turísticos, según la propuesta de valor del establecimiento.

B. ALIMENTOS Y BEBIDAS

Los negocios de alimentos y bebidas, destacando entre ellos los restaurantes, las cafeterías, las fondas, los merenderos y los bares, son un atractivo fundamental en la oferta de un destino, no sólo por prestar un servicio que resuelve una necesidad natural de los visitantes, como es el alimentarse y refrescarse, sino también por ofrecer un espacio para convivir y estar. En algunos casos son tan importantes que llegan a ser considerados como un destino en sí.

En ellos se manifiesta y comparte la riqueza cultural de las comunidades donde se ubican, incluyendo la arquitectura, la música, el arte, las tradiciones y las costumbres sociales.

Además de ser una de las fuentes más importantes de empleos directos e indirectos en todo el país, donde confluyen diversas profesiones y oficios, son un indicador definitivo del bienestar socioeconómico de su clientela, nacional y extranjera, evidenciada en la ocupación de mesas y en el consumo. Los procesos y roles sociales en las diferentes etapas de vida de parejas, familias y grupos de amigos, se manifiestan con igual claridad que las tendencias y las modas en boga, lo que sin duda influye en los hábitos de consumo y en el estilo de vida.

El turismo de negocios, el cultural, el vacacional familiar, el religioso y cualquier otro tipo de clasificación, afiliación o motivación posible, generan mercados que requieren de los alimentos y las bebidas para consolidar la oferta de cualquier destino.

A continuación se muestran los requerimientos específicos para alimentos y bebidas que complementan los planteados en el modelo general.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
B.1 Planeación operativa		
<p>B.1.1 ¿Está documentado un plan de producción por día de acuerdo con la venta estimada?</p> <p>B.1.2 ¿Cuenta con un procedimiento para definir los turnos (días y horarios) de cada puesto en función del horario de servicio para clientes?</p> <p>B.1.3 ¿Cuenta con procedimientos para que el equipo menor cumpla con los requerimientos de operación y organización del negocio?</p> <p>B.1.4 ¿Cuenta con procedimientos para que el equipo mayor cumpla con los requerimientos de operación y organización del negocio?</p> <p>B.1.5 ¿Realiza juntas sistemáticas con el personal para revisar resultados, planear actividades operativas y revisar incidencias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia del cliente está diseñada no sólo en el plato y el vaso sino desde la entrada hasta la salida del cliente, con el fin de hacerla altamente satisfactoria, repetitiva y promotora del rumor positivo • Evaluación del desempeño del personal • Acuerdos generados en las juntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan operativo • Identificación de oportunidades de mejora • Acciones de mejora implantadas • Impacto de las acciones de mejora

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
B.2 Gestión de personal		
<p>B.2.1 ¿Sus procesos de capacitación consideran los procesos clave desde la apertura hasta el cierre?</p> <p>B.2.2 ¿Existen los mecanismos y formatos adecuados para controlar las incidencias (faltas, retardos, permisos y otros)?</p> <p>B.2.3 ¿Está documentado un tronco de propinas para gratificar proporcionalmente el esfuerzo de las diferentes unidades de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación del personal que integre procesos y procedimientos Control de pago de propinas Gestión competitiva de sueltos y salarios Evaluaciones de desempeño del personal Áreas de servicio para el personal que cuenten con el equipamiento necesario y seguro (casilleros, baño, comedor) 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento de los objetivos y procesos del establecimiento Cumplimiento del plan de capacitación Quejas acerca del desempeño del personal en el servicio Eficiencia operativa Índices de satisfacción del personal Competitividad salarial
B.3 Instalaciones y equipamiento		
<p>B.3.1 ¿El local es claramente visible desde la calle?</p> <p>B.3.2 ¿Es fácil para sus clientes llegar al local?</p> <p>B.3.3 ¿El entorno del local es acorde con la Propuesta de Valor?</p> <p>B.3.4 ¿Las áreas en el local consideran elementos, disposiciones y espacios de acuerdo con la Propuesta de Valor?</p> <p>B.3.5 ¿Las áreas del negocio permiten adecuadamente el desempeño eficiente del personal?</p> <p>B.3.6 ¿La ubicación de las mesas en el local logra que todas ofrezcan una estancia agradable?</p> <p>B.3.7 ¿El diseño y decoración del lugar responde a su propuesta de valor y propicia la generación de experiencias únicas y memorables en el cliente?</p> <p>B.3.8 ¿La iluminación está diseñada de acuerdo con la propuesta de valor?</p> <p>B.3.9 ¿La música ambiental está diseñada de acuerdo con la propuesta de valor?</p> <p>B.3.10 ¿Cuenta con un procedimiento para el mantenimiento de jardinería, áreas verdes o plantas?</p> <p>B.3.11 ¿Los baños de los clientes están diseñados y cuentan con los equipos necesarios de acuerdo con la propuesta de valor?</p> <p>B.3.12 ¿Se consideran facilidades para los discapacitados?</p> <p>B.3.13 ¿Cuenta con un procedimiento para el montaje de las mesas de acuerdo con los tiempos de servicio?</p> <p>B.3.14 ¿La cocina cumple con los requerimientos estructurales para su correcto funcionamiento?</p> <p>B.3.15 ¿La cocina cuenta con instalación adecuada de extracción de aire caliente, humo y grasa en partículas?</p> <p>B.3.16 ¿La cocina cuenta con garabato o estantes adecuados para la guarda de utensilios?</p> <p>B.3.17 ¿La cocina cuenta con espacio y estantería adecuados para almacenar sus insumos por tipo y orden de salida?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios y quejas relacionadas con complicaciones para identificar o llegar al establecimiento Las áreas del local son adecuadas y agradables para los clientes y la operación puede realizarse sin complicaciones Equipamiento para cumplir con los requerimientos de su operación 	<ul style="list-style-type: none"> Índices de evaluación de la satisfacción del cliente relacionados con instalaciones y equipamiento Índices de ocupación Índice de ocupación de las instalaciones

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
B.4 Seguridad		
<p>B.4.1 ¿Es adecuada la seguridad en la zona donde se ubica el local?</p> <p>B.4.2 ¿La señalización es adecuada y suficiente para la orientación interna de los clientes en las áreas destinadas para ellos?</p> <p>B.4.3 ¿Está documentado un manual para manejo de crisis en el restaurante?</p> <p>B.4.4 ¿Las notificaciones que exige la Ley para comunicar a los clientes están definidas y aplicadas de acuerdo con las disposiciones?</p> <p>B.4.5 ¿Los extintores en el local son suficientes, correctamente ubicados y con carga vigente, de acuerdo con las disposiciones legales?</p> <p>B.4.6 ¿La señalización de protección civil está ubicada de acuerdo con las disposiciones legales?</p> <p>B.4.7 ¿La salida de emergencia está libre de obstáculos y de acuerdo con las disposiciones legales?</p> <p>B.4.8 ¿Cuenta con seguros contra incendios, robo y daños a terceros?</p> <p>B.4.9 ¿El local cumple con los requisitos de estacionamiento de acuerdo con los metros cuadrados de construcción y las disposiciones locales?</p> <p>B.4.10 ¿Las áreas de fumar cumplen con las disposiciones legales?</p> <p>B.4.11 ¿Cuenta con un procedimiento para garantizar la seguridad en el manejo de la información del cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización de áreas • Sus programas de capacitación integran contenidos para responder a una emergencia o una situación de crisis demostrable en evaluaciones o simulacros • El negocio cumple con las disposiciones legales en todas sus áreas • Se previenen conflictos de confidencialidad de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el manejo de planes de seguridad • Cumplimiento de los programas preventivos para equipos de seguridad • Índices de actos y condiciones inseguras identificadas • Índices de incidentes • Índices de accidentes • Incidencias en el cumplimiento de la legislación para la seguridad en el manejo de la información del cliente
B.5 Operación en sala		
<p>B.5.1 ¿Está definido el proceso de servicio (protocolo de servicio, de atención a clientes o guión de la experiencia) desde que el cliente llega hasta que se va?</p> <p>B.5.2 ¿Existe un control documental diario del cuidado higiénico de los baños en horario de servicio?</p> <p>B.5.3 ¿El plaqué, la vajilla, la cristalería y el utillaje en general cumplen con el planteamiento de la Propuesta de Valor?</p> <p>B.5.4 ¿La mantelería cumple con el tipo y nivel de calidad definido en la Propuesta de Valor?</p> <p>B.5.5 ¿Los idiomas de las cartas están definidos considerando la Propuesta de Valor?</p> <p>B.5.6 ¿La ambientación en general, desde las sillas de las mesas hasta los adornos en las paredes, está en buen estado físico y limpia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de servicio durante todo el proceso de interacción con el cliente, antes, durante y después • Control de limpieza y mantenimiento de baños • Calidad de utensilios equipamiento acorde a la propuesta de valor • Cartas en inglés y español • Equipo en buen estado de limpieza y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de satisfacción del cliente • Cumplimiento de los planes de limpieza • Presupuestos para el mantenimiento y actualización de utensilios y equipos • Retroalimentación del cliente sobre la experiencia vivida

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
B.6 Operación del menú		
<p>B.6.1 ¿Cuentan con un procedimiento para el cambio de platillos y precios en el menú?</p> <p>B.6.2 ¿Está documentada la receta de cada platillo con especificaciones de su presentación, incluyendo la vajilla y el plaqué que le correspondan?</p> <p>B.6.3 ¿Existen fichas de información básica de los platillos para la información de los meseros en su labor de venta diaria?</p> <p>B.6.4 ¿La carta está diseñada de acuerdo con la Propuesta de Valor en forma y contenido?</p> <p>B.6.5 ¿Los platillos del menú están evaluados y clasificados por su contribución marginal (costo, popularidad y alineación conceptual)?</p> <p>B.6.6 ¿El chef cuenta con una tabla de temporalidades de los productos locales?</p> <p>B.6.7 ¿Los ingredientes perecederos y alimentos preparados cuentan con el empaçado, envasado, protegido y etiquetado adecuado según las normas de H?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recetas documentadas • Fichas para los meseros • Carta adecuada a la propuesta de valor • Recetas que capitalizan los productos de temporada 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución marginal por platillo • Costos por desperdicios • Certificaciones en H o punto limpio
B.7 Operación de almacenes		
<p>B.7.1 ¿Existe un procedimiento para el control de inventarios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de almacenes • Las compras están definidas con claridad para mantener un control de los insumos y los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de inventarios • Desviaciones en el inventario
B.8 Procedimientos generales		
<p>B.8.1 ¿Están documentadas las políticas de cortesías y descuentos?</p> <p>B.8.2 ¿Están definidas las políticas de los socios en su relación con el negocio?</p> <p>B.8.3 ¿Cuenta con un procedimiento para el manejo de objetos perdidos y encontrados?</p> <p>B.8.4 ¿Cuentan con un procedimiento para la contratación de eventos en el local?</p> <p>B.8.5 ¿Cuenta con un procedimiento para la destrucción de botellas?</p> <p>B.8.6 ¿Cuentan con procedimientos generales para la limpieza e higiene?</p> <p>B.8.7 ¿El exterior del restaurante, incluyendo toldos y ventanas, está en buenas condiciones?</p> <p>B.8.8 ¿Existe una bitácora diaria donde se reporten los incidentes relevantes de la operación?</p> <p>B.8.9 ¿Se tiene un programa integral de fumigación preventiva?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y protocolos para la interacción con clientes • Procedimiento para el manejo de objetos perdidos y encontrados • Programas de fumigación y control de plagas • Control sistemático de la sanidad del local • Programas de orden y limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de satisfacción de clientes • Control de costos. • Incidentes por plagas • Volumen de botellas destruidas

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
B.9 Administración		
<p>B.9.1 ¿Están costeadas las recetas y subrecetas de los menús de platillos y bebidas?</p> <p>B.9.2 ¿Está definido un presupuesto mensual de egresos e ingresos para el negocio en general y por área?</p> <p>B.9.3 ¿Existe un catálogo de patrocinadores donde se determinen los montos patrocinados en efectivo y en especie?</p> <p>B.9.4 ¿Se ha definido un fondo de reposición de loza, plaqué y cristalería?</p> <p>B.9.5 ¿Cuenta con un procedimiento para el control de costos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de costos • Presupuesto mensual de ingresos y egresos • Costeo de recetas • Control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de producción de los alimentos • Rentabilidad por metro cuadrado • Mermas y desviaciones de inventarios
B.10 Mercadotecnia		
<p>B.10.1 ¿Cuenta con un plan de mercadotecnia?</p> <p>B.10.2 ¿Están definidos los mensajes clave como premisas de venta que distingan y destaquen al negocio?</p> <p>B.10.3 ¿El nombre de la marca es original, fácil de pronunciar y de recordar?</p> <p>B.10.4 ¿La imagen gráfica de la marca es original y acorde con la Propuesta de Valor?</p> <p>B.10.5 ¿La imagen gráfica es definida y controlada por un Manual de Identidad?</p> <p>B.10.6 ¿Han sido establecidos los días y horarios de servicio de acuerdo con las necesidades de los clientes?</p> <p>B.10.7 ¿Está definido un plato insignia y/o una bebida insignia?</p> <p>B.10.8 ¿El estilo general definido para el restaurante puede ser identificado por el cliente?</p> <p>B.10.9 ¿Existe un sistema que reporte la popularidad de platillos con costos y precios de venta?</p> <p>B.10.10 ¿Existe un sistema que monitoree el perfil de los clientes reales que consumen en el restaurante para ser comparados frente al perfil esperado?</p> <p>B.10.11 ¿La señalización exterior del restaurante es adecuada para cumplir bien su función, incluyendo la percepción de valor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mercadotecnia • Herramientas tácticas que aseguran los resultados por marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la imagen del establecimiento • Tendencias del índice de ventas • Índice de recomendación



Ayudas

- Podría pensarse que algunos de los estándares resultan exagerados o superfluos, como un ejemplo la tabla de temporalidades de los ingredientes locales. Sin embargo, los negocios exitosos de alimentos y bebidas, ya sea como lineamientos de la empresa o como disciplina particular por las personas que integran su equipo de trabajo, los consideran para asegurar la oferta de valor y la generación de experiencias.
- Algunas malas prácticas se llevan a cabo por falta de información y llegan a poner a la organización en situaciones problemáticas innecesarias y peor aún, al negocio en riesgo.

Mundialmente se está impulsando el conocimiento de los ingredientes locales, aprovechándolos en su temporada para disfrutar de mayor calidad y frescura, así como el comprar a productores locales con el fin de ayudar a la economía local y de evitar los procesos contaminantes que implica su transportación. Lo anterior no quiere decir que se deba omitir en el menú ingredientes de otras regiones, si es del aprecio de sus clientes y forma parte de su propuesta de valor.

- El realizar juntas de planeación y revisión con el personal ya no es una excepción o secreto de la fórmula de éxito de algunos negocios, sino que se han convertido en estándares con resultados probados que permiten orientar la operación diaria al cumplimiento de la propuesta de valor.
- Los estándares del proceso de mercadotecnia son de los más desconocidos o ignorados, como ejemplo el estándar para definir un plato insignia y una bebida insignia que sea reconocido, apreciado y solicitado por los clientes.

Frecuentemente los establecimientos plantean a sus clientes “todos nuestros platos son buenos, todo es nuestra especialidad, pida lo que quiera”. Sin embargo de acuerdo con los fundamentos de mercadotecnia, debe trabajarse para poder definir un producto insignia que distinga al negocio, atraiga a la clientela y le permita recordar al establecimiento, recomendarlo y regresar para consumirlo de nuevo.

C. HOSPEDAJE

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
C.1 Planeación operativa		
<p>C.1.1 ¿Definen, documentan, implementan y analizan los procesos clave y de apoyo para la gestión eficiente en la operación?</p> <p>C.1.2 ¿Utiliza un proceso para revisar formalmente con una frecuencia diaria y semanal los procesos clave en la cadena de valor productiva del servicio al huésped?</p>	<ul style="list-style-type: none"> De trabajo en equipos por procesos (juntas multifuncionales diarias o semanales) para la planeación del servicio para huéspedes individuales o de grupo <p>Durante las juntas se revisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pronóstico de ocupación, reportes de ocupación de la próximas dos semanas; patrones de llegadas y salidas; revisión de reportes de grupos y eventos en casa y por llegar (si aplica); revisión de listados de VIPs en casa y llegando; huéspedes molestos en casa Planeación y ejecución de los requerimientos y necesidades de los huéspedes de acuerdo a los diferentes segmentos y lugares de origen Proceso para VIPs, su asignación y preparación de la habitación, amenidades, y otros requerimientos VIP De juntas de planeación con los conductores de grupo (si aplica) para asegurar el adecuado desempeño de los eventos En caso de que el grupo lleve a cabo eventos como parte de su programa, se requiere un documento con las especificaciones del firmadas y aceptadas por el conductor del grupo. Reunión interna de los colaboradores y gerentes responsables de la planeación y ejecución de los eventos. Los responsables de cada departamento aseguran el suministro necesario para atender las necesidades de operación de acuerdo a la ocupación y tipo de huésped de hotel. 	<p>Indicadores clave de desempeño y de resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicador de asistencia a juntas operacionales multifuncionales Indicadores de clientes repetitivos y Seguimiento de preferencias de huéspedes Porcentaje de cumplimiento de acuerdos de la junta con el conductor del grupo Número de desviaciones de los acuerdos en la junta con el Indicadores de éxito Indicador de satisfacción y lealtad de huéspedes Indicador de satisfacción de conductores de grupo Indicador de huéspedes insatisfechos Indicador de resolución de quejas
C.2 Proceso de reservaciones		
<p>C.2.1 ¿Opera con un sistema de reservaciones las 24 horas que integre diferentes mecanismos (vía telefónica, en línea, entre otros)?</p> <p>C.2.2 ¿Utiliza procedimiento de atención y tiempo de respuesta a las llamadas de los huéspedes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos y secuencias de servicio documentados en Manuales de Operación Entrenamiento a colaboradores en dichos procedimientos y estándares 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de satisfacción con el proceso de reservaciones

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
C.2 Proceso de reservaciones		
<p>C.2.3 ¿Tiene una estructura para el proceso de la reservación (tipo de habitaciones, tarifas disponibles, políticas de pago y cancelaciones) requerimientos y necesidades del huésped?</p> <p>C.2.4 ¿Cuenta con un procedimiento para el cierre de la reservación (número de confirmación, actitud anticipatoria, despedida)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de los requerimientos y necesidades de los huéspedes individuales, de grupo, nacionales, extranjeros, entre otros. Por ejemplo al hacer la reservación, habitación con cama sencilla o dobles; habitación de no-fumador; entre otros.. • Encuestas de satisfacción de colaboradores que mencione satisfacción con el entrenamiento recibido, y la importancia de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo • Encuestas de Huéspedes mostrando satisfacción en el proceso de reservaciones de habitación. , lealtad, resolución satisfactoria de quejas, proceso de llegada, check-in, limpieza, condición, servicio a cuartos, check-out, entre otros. • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de satisfacción con el proceso de reservaciones • Otras mediciones relevantes a la reservación tales como: tiempo invertido en la realización de la reservación • Resultados de Mystery shopper y/o inspecciones internas y análisis de áreas de mejora y plan de mejora • Número de reservaciones erróneas.
C.3 Proceso de valet parking		
<p>A la llegada del huésped al hotel:</p> <p>C.3.1 ¿Se le otorga una cordial y sincera bienvenida al huésped?</p> <p>C.3.2 ¿Existe un procedimiento para ayudar al huésped con su auto, equipaje y orienta hacia la recepción?</p> <p>C.3.3 ¿Se le explica el procedimiento al huésped?</p> <p>C.3.4 ¿Emplea un procedimiento para conocer el nombre del huésped, anticipar sus necesidades, y ofrecer recomendaciones para personalizar la estancia del huésped?</p> <p>C.3.5 ¿El colaborador se despide del huésped y le desea una feliz estancia?</p> <p>C.3.6 Si el hotel cuenta con Botones, ¿él acompaña al huésped al área de la recepción?</p> <p>A la salida del huésped del hotel:</p> <p>C.3.7 ¿Cuenta con un procedimiento para proveer el vehículo al huésped y asegura que el botones haya puesto todo el equipaje y todas sus pertenencias en el vehículo?</p> <p>C.3.8 ¿Cuenta con un procedimiento para ayudar al huésped para cerrar su experiencia memorable en la despedida?</p> <p>C.3.9 ¿Cuenta con un procedimiento cuando el huésped necesita trasporte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos y secuencias de servicio documentados en Manuales de Operación • Entrenamiento a colaboradores en dichos procedimientos y estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de satisfacción del servicio de valet parking. • Medición de incidentes o accidente a autos de huéspedes • Cumplimiento de checklist de inspección de servicios de valet parking, incluyendo limpieza y condición del área. • Quejas y frecuencia.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
C.4 El proceso de check-in o registro y check-out del huésped		
<p>A la llegada del huésped al hotel:</p> <p>C.4.1 ¿Cuenta con un procedimiento que le permita garantizar que la reservación de la habitación está de acuerdo a las especificaciones que el huésped contrato?</p> <p>C.4.2 ¿Cuentan con un procedimiento de bienvenida al huésped y procedimiento estructurado para el check-in, incluyendo el uso del nombre del huésped, confirmación de tarifa, tipo de habitación, método de pago, entre otros?</p> <p>C.4.3 ¿Tiene un procedimiento para entrar en contacto con los huéspedes esperando su turno?</p> <p>C.4.4 ¿Cuenta con protocolos para proveer un ambiente seguro a los huéspedes, por ejemplo muestra discretamente el número de habitación al huésped al darle la llave?</p> <p>C.4.5 ¿Cuál es su proceso para personalizar la estancia del huésped?</p> <p>C.4.6 ¿Cuál es el procedimiento para cerrar la interacción del check-in?</p> <p>C.4.7 ¿Cuál es su procedimiento para que el servicio al huésped sea continuo en la interface entre la recepción y el Botones (si aplica)?</p> <p>A la salida del huésped del hotel:</p> <p>C.4.8. ¿Poseen un procedimiento para la salida de huésped el cual incluye: saludo amable y sincero, uso del nombre del huésped, pregunta cómo fue su estancia, copia de la cuenta, confirma la forma de pago y proporciona cuenta final y factura (si aplica), agradece al huésped por su estancia y lo invita a regresar, anticipa las necesidades del huésped?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos o procedimientos de servicio y estándares de operación del departamento accesibles a los colaboradores • Encuesta o tarjetas de comentarios donde se mide la satisfacción de los servicios de recepción. • Formato de check-list interno para auditar los servicios de recepción. • Encuestas de satisfacción de colaboradores que mencione satisfacción con el entrenamiento recibido, y la importancia de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de llegada y registro (check-in) – tiempo, volumen, cumplimiento de estándares, incluyendo cortesía y servicio. • Proceso de despedida/salida (check-out) • Número y porcentaje de factura re trabajadas • Porcentaje de cumplimiento en tiempo y requerimientos en las entregas de facturas electrónicas • Número y porcentaje de quejas solucionadas
C.5 Servicio de Botones		
<p>A la llegada del huésped al hotel:</p> <p>C.5.1 Proceso de servicio de Botones (si aplica). ¿Cuál es el procedimiento para acompañar al huésped a su habitación? ¿Cómo se le asegura que el equipaje se le hará llegar a tiempo y seguro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos o procedimientos de servicio y estándares de operación del departamento accesibles a los colaboradores • Encuesta o tarjetas de comentarios donde se mide la satisfacción de los servicios del Botones 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de satisfacción del servicio de valet parking • Medición de incidentes o accidente a autos de huéspedes

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
C.5 Servicio de Botones		
<p>C.5.2 En caso de que el equipaje sea enviado a la habitación después del registro: ¿Cuenta con un lugar seguro para dejar el equipaje y pertenencias de los huéspedes?</p> <p>C.5.3 ¿Cuál es la secuencia de servicio para orientación al huésped en la habitación?</p> <p>C.5.4 ¿Cuál es el procedimiento para hacer sentir al huésped bienvenido y personalizar la estancia?</p> <p>C.5.5 ¿Cuál es el procedimiento para cerrar la interacción (despedida) del Botones en la habitación?</p> <p>A la salida del huésped del hotel. Botones:</p> <p>C.5.6 ¿Cuenta con un procedimiento telefónico para asistir al huésped con su requerimiento de ayuda con su equipaje?</p> <p>C.5.7 ¿El procedimiento incluye un saludo cordial y sincero, uso del nombre del huésped y anticipación de sus necesidades?</p> <p>C.5.8 ¿Cuenta con un procedimiento para el servicio de Botones al llegar a la habitación, que incluye un saludo cordial y sincero, usar el nombre del huésped, pregunta cómo estuvo su estancia, conteo de equipaje y destino (lobby, automóvil)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de check-list interno para auditar los servicios de valet parking • Encuestas de satisfacción de colaboradores que mencione satisfacción con el entrenamiento recibido, y la importancia de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de check-list de inspección de servicios de valet parking, incluyendo limpieza y condición del área • Número y porcentaje de quejas solucionadas
C.6 Seguridad		
<p>C.6.1 ¿Cuenta con procedimientos y equipos de monitoreo que protejan la seguridad del huésped en las áreas públicas y en su habitación?</p> <p>C.6.2 ¿Cuenta con registros y estadísticas de daños y pérdidas de la propiedad?</p> <p>C.6.3 ¿Cuenta con un procedimiento para localizar objetos perdidos?</p> <p>C.6.4 ¿Cuenta con registros de entrenamiento en seguridad e higiene industrial para sus colaboradores?</p> <p>C.6.5 ¿Cuentan con equipo e insumos de primeros auxilios y emergencias?</p> <p>D.6.6 ¿Cuenta con registros de cumplimiento de los requerimientos legales?</p> <p>C.6.7 ¿Cuenta con extintores o hidrantes certificados, en condiciones de operación y en lugares adecuados?</p> <p>C.6.8 ¿Cuenta con algún método para involucrar al personal en la identificación de actos y condiciones inseguras?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos, procedimientos o protocolos de servicio y estándares de operación del departamento accesibles a los colaboradores • Evidencias de los mecanismos para proporcionar seguridad a los huéspedes • Encuesta o tarjetas de comentarios donde se mide la satisfacción de los servicios de seguridad • Encuestas de satisfacción de colaboradores que mencione satisfacción con el entrenamiento recibido, y la importancia de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo • Procedimiento de para localizar objetos perdidos • Estadísticas apropiadas de los daños a la propiedad y causas raíces • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz • Extintores o hidrantes en lugares accesibles y adecuadamente señalizados • Análisis de acotos y condiciones inseguras y accidentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de investigación (accidentes, incidentes, daños) cerrados • Documentación de devolución de objetos perdidos • Porcentaje de satisfacción del huésped con servicios del departamento de seguridad • Actos y condiciones inseguras identificadas • Número de incidentes • Número de accidentes

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
C.7 Ama de llaves y habitación		
<p>C.7.1 ¿Mecanismo para asegurar la privacidad del huésped? ¿Cuál es el procedimiento o secuencia de servicio que tiene el personal de ama de llaves y mantenimiento para asegurar la limpieza y condición de toda la habitación, incluyendo baño, balcones, terrazas, entre otros?</p> <p>C.7.2 ¿Cuál es su proceso para que la habitación esté en perfectas condiciones de mantenimiento y todos los equipos e instalaciones funcionando?</p> <p>C.7.3 ¿Cuenta con amenidades en la habitación y baño?</p> <p>C.7.4 ¿Cómo mantiene actualizada y en buenas condiciones la información que se comparte con el huésped en la habitación?</p> <p>C.7.5 ¿Cómo asegura que el colchón y cabecera de la cama se encuentran limpios y libres de plagas?</p> <p>C.7.6 ¿Cómo se solicita al huésped su participación en programas de conservación energía eléctrica y de agua?</p> <p>C.7.7 ¿La habitación posee mobiliario adecuado a la propuesta de valor del hotel?</p> <p>C.7.8 ¿En los días subsecuentes a la llegada del huésped se mantienen los estándares, y se reemplazan amenidades ya terminadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos o procedimientos de servicio y estándares de operación del departamento accesibles a los colaboradores • Proceso de inspecciones internas para auditar los servicios de limpieza • Encuesta o tarjetas de comentarios donde se mide la satisfacción de los servicios de limpieza en habitaciones y áreas públicas • Encuestas de satisfacción de colaboradores que mencione satisfacción con el entrenamiento recibido, y la importancia de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de limpieza de habitaciones y áreas públicas en las encuestas y tarjetas de comentarios a huéspedes • Resultados de inspecciones internas • Errores más recurrentes, análisis de cause raíz y plan de mejora • Porcentaje de Cumplimiento de habitaciones con mantenimiento preventivo oportuno • Tiempo de respuesta para la realización de mantenimiento correctivo • Costo por cuarto ocupado
C.8 Servicio a Cuartos (Room Service) (Si aplica)		
<p>C.8.1 ¿Existe un horario específico acorde a la propuesta de valor del hotel?</p> <p>C.8.2 ¿Tiene un procedimiento para la toma de orden, la cual incluye estándares de tiempo, cortesía, uso de nombre del huésped, anticipación de necesidades y personalización del servicio al huésped, confirmación de la orden?</p> <p>C.8.3 ¿Cuál es el procedimiento para cerrar la interacción del colaborador que toma la orden?</p> <p>C.8.4 ¿Cuenta con una secuencia de servicio para la entrega de la orden en la habitación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos o procedimientos de servicio y estándares de operación del departamento accesibles a los colaboradores • Encuesta o tarjetas de comentarios donde se mide la satisfacción de los servicios del servicio a cuartos • Formato de check-list interno para auditar los servicios de servicio a cuartos. • Estadísticas de medición de tiempos de entrega, comandas incorrectas y comensales insatisfechos • Encuestas de satisfacción de colaboradores que mencione satisfacción con el entrenamiento recibido, y la importancia de la calidad en el trabajo y el trabajo en equipo • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta de servicios a cuartos • Desviaciones Indicador de comandas incorrectas, y/o comensales insatisfechos (si aplica) • Tiempo de respuesta para la recepción e llamada a cuartos • Indicador de servicio a cuartos en la encuesta de satisfacción

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
C.8 Servicio a Cuartos (Room Service) (Si aplica)		
<p>C.8.5 ¿Cuál es el procedimiento para que la orden se entregue dentro de horario comprometido y en la temperatura correcta?</p> <p>C.8.6 ¿Cuál es el procedimiento para el servicio de entrega de la orden de servicio a cuartos acorde a la propuesta de valor del hotel?</p> <p>C.8.7 ¿Cuál es el procedimiento para cerrar la interacción del mesero en la habitación?</p>		
C.9 Varios		
<p>C.9.1 ¿Cuenta con un procedimiento para todos sus colaboradores de atención al huésped y comportamiento profesional?</p> <p>C.9.2 ¿Cómo se identifican, registran y solucionan las quejas y aseguran que el huésped quede satisfecho con la solución del problema, y de preferencia antes de que se vaya del hotel?</p> <p>C.9.3 ¿Tiene un procedimiento para el facultamiento de los colaboradores?</p> <p>C.9.4 ¿Se provee al huésped con la información adecuada para que este se pueda comunicar con el hotel una vez que ha hecho su check-out?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de atención al huésped y comportamiento profesional • Procedimiento de manejo y seguimiento de quejas • Procedimiento de comunicación después de la salida del huésped por cualquier eventualidad. • Procedimiento de facultamiento de colaboradores 	<p>Porcentaje de satisfacción y lealtad del huésped</p> <p>Porcentaje de quejas reportadas</p> <p>Porcentaje de solución de quejas</p> <p>Porcentaje de satisfacción con la resolución de quejas</p> <p>Porcentaje anticipación de las necesidades del huésped</p>



Ayudas

- Realizar juntas sistemáticas para la planeación de la óptima ejecución de los requerimientos de los conductores del Grupos y convenciones como: briefings, junta del comité ejecutivo y de operaciones, resume meetings, banquets event order (juntas de requerimientos de banquetes); resume meeting para la planeación de grupos y revisar capacidad del mismo, tipo de habitaciones, tarifas, VIPs, y toda información relacionada de acuerdo al contrato de ventas; juntas "Pre-Con", con el conductor del grupo antes de la convención o evento para recabar información (requerimiento del cliente) y dar información vital del proceso al cliente.
- Es recomendable que los hoteles cuenten con un proceso definido para asegurar que cuentan con mecanismos para la toma de reservaciones las 24 horas; algunos mecanismos son: plataformas electrónicas, vía telefónica, entre otros más.
- Se entiende por planeación de los requerimientos y necesidades de los diferentes segmentos a: huéspedes individuales, de grupo, nacionales, extranjeros, entre otras clasificaciones. Ejemplo de requerimientos al hacer la reservación: habitación con cama sencilla o dobles; habitación de no-fumador.
- Además de las mediciones de satisfacción y lealtad del cliente, las hoteles de clase mundial miden áreas específicas como: servicio de valet parking, registro, servicio de Botones, limpieza y condiciones de la habitación; áreas públicas, porcentaje de quejas, porcentaje de satisfacción de la solución de las quejas, anticipación a la necesidades del huésped, entre otros.
- Algunos de los estándares de servicio específicos del ama de llaves son:
 - o Mecanismo para asegurar la privacidad del huésped, por ejemplo la camarista toca tres veces a la puerta antes de entrar a la habitación
 - o Proceso de ama de llaves para asegurar que todas las áreas del baño como paredes de la ducha, cortina o cancel, taza del baño, entre otros, de quede desinfectados y libre de hongos
 - o Cuentan con un proceso para que la habitación esté en perfectas condiciones de mantenimiento y todos los equipos e instalaciones funcionando
 - o Dependiendo de la propuesta de valor del hotel pueden contar con las siguientes procesos, servicio o amenidades:
 - En el baño: jabón, shampoo, acondicionador, crema de cuerpo, secadora de cabello, espejo, toallas necesarias y en buen estado. En la habitación, un proceso para tener la cama con sábanas y fundas limpias; se asegura que la ropa de cama se cambia para cada nuevo huésped en la habitación o con el mismo huésped de acuerdo a la política del hotel o programa de conservación de recursos.
 - Participación en programas de conservación energía y de agua.
 - La habitación posee mobiliario adecuado a la propuesta de valor del hotel, por ejemplo, un escritorio, una lámpara para escritorio, silla, un bote de basura, televisión, caja fuerte, teléfono, entre otro mobiliario.

D. PRODUCTO TURÍSTICO

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
D.1 Procesos clave para la planeación operativa de producto turístico		
<p>D.1.1 ¿Definen, documentan, implementan y analizan los procesos clave y de apoyo para la gestión eficiente en la operación?</p> <p>D.1.2 ¿Utiliza un proceso para revisar sistemáticamente los procesos clave en toda la cadena de valor del servicio al cliente?</p> <p>D.1.3 ¿Cuentan con redes de recursos que pueden ser integradas para participar y colaborar en la integración del producto?</p> <p>D.1.4 ¿Cuenta con un proceso para integrar diferentes productos y servicios que en su conjunto generan una sinergia y se visualizan como un producto turístico?</p> <p>D.1.5 ¿Conoce e integra los procesos operativos y logísticos del producto?</p> <p>D.1.6 ¿La empresa generadora de la integración del Producto Turístico emplea un proceso para asegurar que las alianzas realizadas con los proveedores de servicios o infraestructura incluyan especificaciones claras en la logística interna para proveer los productos y/o servicios?</p> <p>D.1.7 ¿Cuenta con un proceso de servicio para la atención de los diferentes segmentos de clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas sistemáticas para la planeación y revisión de los diferentes elementos que integran el producto turístico • Juntas internas de los colaboradores y gerentes responsables de la planeación del producto turístico o desarrollar y comercializar • Reportes de diseño del producto turístico que desarrollan y/o comercializan • Proceso de comunicación con el cliente/turista para mantenerlo informado de nuevos productos turísticos • Encuestas de satisfacción y lealtad de los clientes o turistas • Identificación de los requerimientos y necesidades de los turistas/clientes de acuerdo al segmento de producto que manejen • Proceso de servicios para VIPs, asignación y preparación. • Proceso de alianzas y especificaciones con proveedores de servicios o infraestructura para asegurar la logística interna en base a las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente/turista (atención y comodidad, valor por el precio, seguridad, cortesía, cumplimiento de garantías de lo contratado) y diseño del mismo • Juntas sistemáticas con proveedores de servicios e infraestructura • Evaluaciones sistemáticas a proveedores de servicios o infraestructura, por ejemplo visitas de inspección, mystery shopper • Distribución de los recursos adecuados para la operación del producto turístico (número de colaboradores requerido, amenidades, materiales, insumos) para manejar los porcentajes y niveles de demandas en la comercialización y/o ejecución de los productos turísticos para crear una experiencia memorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de asistencia a juntas operacionales sistemáticas y acuerdos obtenidos, como briefings, junta de desarrollo, revisión del desempeño del producto turístico y puntos clave de contacto, y actualización de productos/servicios turísticos que se comercializan producto turístico • Calidad del desempeño de los proveedores • Indicadores de clientes nuevos • Indicador de satisfacción de turistas • Índice de recompra del cliente • Índice de recomendación del cliente • Índice de primera opción del cliente • Indicador de satisfacción y lealtad de conductores de grupo (si aplica). • Indicador de turistas insatisfechos • Indicadores de quejas más frecuentes • Indicador de resolución de quejas • Resultados de mystery shopper • Organizaciones beneficiadas a través de la comercialización del producto • Tendencias de ventas del producto • Contribución al desarrollo sustentable del estado

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
D.2 Proceso de reservaciones		
<p>D.2.1 ¿Cuenta con un sistema de reservaciones que integre diferentes medios (vía telefónica, en línea, entre otros)?</p> <p>D.2.2 ¿Cuenta con un protocolo de atención y tiempo de respuesta a las llamadas de los turistas?</p> <p>D.2.3 ¿Cuenta con un proceso de reservaciones con protocolo de servicio y atención, tarifas disponibles, políticas de pago y cancelaciones, entre otros?</p> <p>D.2.4 ¿Cuenta con un catálogo de productos y servicios que integran el producto turístico?</p> <p>D.2.5 ¿Garantiza que los proveedores con los que opera cumplan con la normatividad oficial para su operación, con los requisitos mínimos de seguridad para el cliente?</p> <p>D.2.6 ¿Cuenta con un protocolo para el cierre de la reservación (número de confirmación, actitud de anticipación, despedida)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos y secuencias de servicio documentados en manuales de operación • Entrenamiento de los colaboradores en estos procedimientos y estándares • Evaluaciones internas o externas a los colaboradores, vendedores de conocimiento de producto/servicio turístico, (ej.: Mystery Shopper) • Historial de los clientes con sus preferencias de viajes • Encuestas de satisfacción de colaboradores que incluya entrenamiento recibido y conocimiento de productos /servicios turísticos • Encuestas de turistas: satisfacción y lealtad con los servicios y producto(s) turístico(s), lealtad, cobro y facturación (correcto y a tiempo), resolución satisfactoria de inconformidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reservaciones erróneas (plataformas electrónicas, vía telefónica, otros) • Cumplimiento de estándares, incluyendo cortesía y servicio • Indicadores de proceso de visita de Inspección o resultados de mystery shopper, que incluyan seguridad, estándares de limpieza y confort (servicios), cumplimiento de servicios contratados, relación valor-precio de los destinos/productos/ servicios turísticos, según la propuesta de valor del establecimiento • Encuestas y/o registros de comentarios que evalúen los servicios • Facultamiento de los colaboradores para anticipar necesidades del turista y resolución de quejas (según encuesta de clima laboral) • Análisis de quejas más frecuentes y solución de causa raíz • Relación valor-precio del servicio/producto turístico
D.3 Proceso de conocimiento profundo de productos turísticos		
<p>D.3.1 ¿Cómo asegura que sus colaboradores/vendedores conozcan profundamente los productos/servicios turísticos que comercializa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de producto/servicio turístico internas o externas a los colaboradores, vendedores: mystery shopper) • Encuestas de satisfacción de colaboradores que incluya entrenamiento recibido y conocimiento de productos /servicios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de la evaluación internas o externas a los colaboradores en el rubro de conocimiento profundo del producto turístico • Porcentaje de personal certificado en su puesto • Porcentaje de satisfacción de colaboradores en el rubro de entrenamiento y conocimiento de productos / servicios turísticos

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
D.4 Proceso de servicio al cliente/turista		
<p>D.4.1 ¿Emplea un proceso para conocer a sus clientes y sus preferencias con el fin de ofrecer recomendaciones para personalizar su selección?</p> <p>D.4.2 ¿Cuenta con un procedimiento para todos sus colaboradores de atención al cliente y comportamiento profesional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Historial de los clientes que integre requerimientos y preferencias • Procedimiento documentado de servicio al cliente • Mecanismos de despliegue del proceso (en la cultura organizacional, en el plan de capacitación, en las certificaciones en el puesto, evaluaciones de desempeño) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de la encuesta: <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacción y lealtad o Relación valor-precio del servicio/producto turístico o Servicio de bienvenida o Limpieza y condición de las instalaciones, áreas en donde se ofrece el producto o servicio, atención y cortesía o Cumplimiento de servicios contratados o Anticipación de necesidades de turistas o Sentimiento de bienestar y seguridad o Proceso de despedida • Mediciones de proceso de visita de Inspección o resultados de mystery shopper • Encuestas y/o registros de comentarios que evalúen los servicios • Indicadores de proceso de visita de Inspección o resultados de mystery shopper, que incluyan todas las fases del proceso de servicio al cliente / turista, según los factores clave detectados por el conocimiento profundo de necesidades del cliente / turista <p>Procesos de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y medición de desempeño de proveedores • Análisis de quejas más frecuentes, análisis de causa raíz y acciones correctivas
D.5 Comunicación post-venta		
<p>D.5.1 ¿Cuenta con un proceso para el manejo de eventualidades y contingencias derivadas de la interacción del turista con el producto?</p> <p>D.5.2 ¿Se provee al cliente/turista con la información adecuada para que este se pueda comunicar con la agencia de viajes una vez que ha iniciado su viaje/tour y/o posterior al viaje/tour por cualquier eventualidad o contingencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento documentado y actualizado • Evaluación interna o externa de la comunicación post-venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la evaluación interna o externa • Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente • Índice de recompra. • Índice de recomendación • Índice de primera opción



Ayudas

- Dependiendo del tipo de producto turístico (naturales, culturales, entre otros) se pueden incluir elementos tangibles e intangibles, recursos, atractivos, infraestructura, equipamiento, servicios diversos, por ejemplo (pero no limitado a) servicios de trasportación, alojamiento, alimentación, recreación, información, servicios de apoyo.
- Las encuestas de satisfacción usualmente incluyen los siguientes rubros: satisfacción total con los servicios y productos ofertados; conexión emocional que se puede medir a través del nivel de lealtad; anticipación de necesidades de turistas; sentimiento de bienestar y seguridad; pasión por la marca; cobro y facturación (correcto y a tiempo), y resolución satisfactoria de inconformidades. Otros aspectos de evaluación en caso de operar los servicios incluyen procesos clave como: servicio de bienvenida, limpieza y condición de las unidades, atención y cortesía, cumplimiento, de servicios contratados, relación valor-precio del servicio/producto turístico.
- En las mediciones de visita de Inspección y/o de mystery shopper también es recomendable que se incluyan: seguridad, estándares de limpieza y confort (servicios), cumplimiento de servicios contratados, relación valor-precio de los destinos/productos/servicios turísticos, según la propuesta de valor del establecimiento.
- Las evidencias que se solicitan en la sección de desempeño de proveedores es para saber que la empresa revisa que sus proveedores cuentan con las auditorías de la autoridad reguladora dependiendo del tema; por ejemplo de:
 - o Responsabilidad civil tales como simulacros de catástrofe, auditorías de salud e higiene industrial.
 - o Mantenimiento: con un programa de mantenimiento preventivo de maquinaria, equipo y áreas públicas; licencias de operación de recipientes sujetos a presión; licencias de operación de albercas y manejo de sustancias químicas (si aplica, por ejemplo balnearios), entrenamiento de personal en áreas verdes y manejo de fertilizantes, químicos y maquinaria. Vehículos y transportación. (Si aplica dependiendo de los productos/servicios turísticos).
 - o Programa de capacitación: seis maniobras para salvar una vida, RCP, salvamento acuático (en caso de balnearios), higiene en la manipulación de alimentos.

E. TRANSPORTISTAS

El desempeño de calidad del transporte turístico está sustentado en gran parte en la gestión estandarizada, eficiente, medida y mejorada de sus procesos operativos.

En el impulsor de procesos del Modelo se especificaron los requerimientos de naturaleza general para todos los segmentos de organizaciones turísticas, buscando mayor especificidad, se plantea a continuación la normatividad particular aplicable al segmento de transportistas.

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
E.1. Planeación		
E.1.1 ¿Cuenta con un plan diario de la demanda y logística de equipos que le permita cumplir con los itinerarios pactados con el cliente? E.1.2 ¿Realiza juntas diarias con el personal de la organización para analizar trabajo, objetivos y necesidades de los clientes? E.1.3 ¿Realiza juntas periódicas para analizar problemas y generar soluciones?	<ul style="list-style-type: none"> Compromisos acordados registrados en bitácoras Planes de trabajo diarios Minutas de juntas de análisis de problemas y generación de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del plan de trabajo Problemas identificados vs. corregidos Productividad del equipo
E.2 Responsabilidades del conductor		
E.2.1 ¿Se verifica el estado de salud y capacidad de conducir en forma sistemática? E.2.2 ¿Cuenta con licencia de conducir adecuada y vigente para la prestación del servicio? E.2.3 ¿El conductor y personal de contacto portan uniforme limpio y en adecuado estado? E.2.4 ¿Respeta los lugares de ascenso y descenso de clientes para guardar su seguridad? E.2.5 ¿Cuenta con recursos financieros necesarios para el viaje? E.2.6 ¿Cuenta con una logística de aprovisionamiento de combustible que no afecte al cliente? E.2.7 ¿Cuenta con procedimientos para la conducción de turistas para conservar o no afectar el patrimonio cultural?	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de salud y capacidad del conductor Licencia vigente y adecuada para el servicio público Personal uniformado y limpio Caja chica para el conductor 	<ul style="list-style-type: none"> Multas de tránsito Quejas de los clientes
E.3 Seguridad		
E.3.1 ¿Cuenta con un seguro de viaje que cubra a los tripulantes y daños a terceros y se informa al cliente en los recibos? E.3.2 ¿Cuenta con un procedimiento para explicar a los turistas las normas de seguridad dentro del vehículo?	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de seguridad para los ocupantes Extintores 	<ul style="list-style-type: none"> Incidentes y accidentes ocurridos

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
E.3 Seguridad		
<p>E.3.3 ¿Cuenta con extintores?</p> <p>E.3.4 ¿Cuenta con botiquín de primeros auxilios que cumpla con la normatividad oficial?</p> <p>E.3.5 ¿Los asientos de sus vehículos cuentan con cinturones de seguridad?</p> <p>E.3.6 ¿Los vehículos cuentan con salidas de seguridad debidamente señalizadas?</p> <p>E.3.7 ¿Los conductores Cuentan con un directorio de seguridad con teléfonos de emergencia, hospitales, oficinas de turismo, servicios de seguridad pública de las ciudades en que operan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Botiquín de primeros auxilios • Asientos equipados con cinturones de seguridad • Salidas de emergencia en el vehículos señalizadas y con los elementos necesarios para abrirlas • Directorio de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Actos y condiciones inseguras identificadas en auditorías de seguridad.
E.4 Relacionamiento con los clientes		
<p>E.4.1 ¿Publica su esquema de tarifas en forma clara y se respetan los acuerdos con clientes y usuarios?</p> <p>E.4.2 ¿El conductor establece una relación con el cliente basada en un procedimiento de servicio definido y documentado y en una actitud empática?</p> <p>E.4.3 ¿Mantiene una actitud ética y de respeto hacia el turista?</p> <p>E.4.4 ¿Cuenta con cuestionarios para la recepción de quejas?</p> <p>E.4.5 ¿El personal verifica verbalmente el nivel de satisfacción del cliente?</p> <p>E.4.6 ¿No se hace presión al cliente para que dé propina?</p> <p>E.4.7 ¿Cuenta con un procedimiento para el manejo de objetos olvidados y éstos son resguardados y devueltos al cliente?</p> <p>E.4.8 ¿Cuenta con folletería de destinos y productos turísticos del Estado?</p> <p>E.4.9 ¿El personal se muestra diligente en la búsqueda de información adicional o de la cual no dispone?</p> <p>E.4.10 ¿Comparte con los clientes sus horarios de trabajo y los tiempos estimados de traslado a los destinos y puntos de interés?</p> <p>E.4.11 ¿Cuenta con un plan de contingencia cuando el cliente no arriba a tiempo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas publicadas en la página de la organización, en los vehículos o en sus oficinas • Procedimiento de servicio • Cuestionarios para la recepción de quejas • Procedimiento para el manejo de objetos olvidados • Folletería de destinos y productos turísticos del estado • Seguro del vehículo • Horarios de trabajo • Plan de recorrido para recoger a los usuarios del servicio • Alineación del servicio con la propuesta de valor de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción del cliente • Índice de quejas y reclamaciones • Recomendaciones de los clientes • Clientes reiterativos
E.5 Competencias del conductor		
<p>E.5.1 ¿El conductor conoce las rutas e itinerarios de viaje y cuenta con recursos de localización?</p> <p>E.5.2 ¿Si el conductor asume el rol de guía, cuenta con una certificación al respecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exámenes periódicos de aptitud del conductor • Evaluaciones de desempeño del conductor 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas de tránsito estatal o federal • Índice de cumplimiento del programa de capacitación

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
E.5 Competencias del conductor		
<p>E.5.3 ¿Cuenta con una capacitación oficial sobre primeros auxilios y manejo de contingencias?</p> <p>E.5.4 ¿Conoce y aplica los reglamentos de conducción estatal y federal?</p> <p>E.5.5 ¿Entiende y se puede expresar al menos en inglés?</p> <p>E.5.6 ¿Se evalúa en forma sistemática la aplicación de las competencias definidas?</p> <p>E.5.7 ¿Conoce la propuesta de valor de su organización?</p> <p>E.5.8 ¿Conoce las experiencias únicas que pretenden generar los diferentes establecimientos y destinos turísticos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de competencia laboral • Certificaciones de guía de turistas • Programa de capacitación y desarrollo que integre primeros auxilios y manejo de contingencias, reglamentos estatal y federal • Certificación en primeros auxilios • Certificación en inglés • Propuestas de valor de los establecimientos y destinos turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas/hombre capacitación • Dominio de las competencias definidas
E.6 Sistemas de información		
<p>E.6.1 ¿Da a conocer a los clientes el itinerario del tour?</p> <p>E.6.2 ¿Cuenta con información respecto a las condiciones de tránsito y clima de las rutas y destinos?</p> <p>E.6.3 ¿Cuenta con teléfono móvil y/o equipo de comunicación con la organización y los clientes?</p> <p>E.6.4 ¿Cuenta con una bitácora en la que registre los incidentes en su trabajo?</p> <p>E.6.5 ¿Se provee información en el vehículo respecto a cómo emitir un comentario o queja?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las condiciones climatológicas • Monitoreo de las condiciones de la ruta y el tráfico • Equipo de radiocomunicación y/o celular • Bitácora del vehículo • Formatos de comentarios y quejas disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas y comentarios de los clientes • Incidencias reportadas en la bitácora
E.7 Mantenimiento y adecuado funcionamiento del transporte y equipos		
<p>E.7.1 ¿Aplica un plan de mantenimiento preventivo para los sistemas de frenos, eléctrico, mecánico, tracción y carrocería?</p> <p>E.7.2 ¿Aplica algún plan de mantenimiento preventivo para los equipos de aire acondicionado, sonido y video?</p> <p>E.7.3 ¿Cuenta con equipo y refacciones necesarias para solucionar un percance con los vehículos?</p> <p>E.7.4 ¿Aplica un programa de limpieza y mantenimiento de asientos y vidrios de los vehículos que genere una imagen de orden y pulcritud en el servicio?</p> <p>E.7.5 ¿Cuenta con un bote de basura en los vehículos?</p> <p>E.7.6 ¿Verifican sistemáticamente las emisiones contaminantes de los vehículos?</p> <p>E.7.7 ¿Las llantas están en adecuadas condiciones de uso?</p> <p>E.7.8 ¿Integra su equipo con transporte sustentable?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mantenimiento preventivo y correctivo para sistemas: frenos, eléctrico, mecánico y tracción • Programa de mantenimiento preventivo de aire acondicionado, equipo de sonido y video • Presupuesto para mantenimiento • Certificados de verificación vehicular • Vehículos limpios • Equipos que consuman combustibles alternos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo • Costos del mantenimiento • Costos por no operar por descomposturas

ESTÁNDARES	EVIDENCIAS	MEDICIONES
E.8 Condiciones de los vehículos		
<p>E.8.1 ¿Los vehículos cuentan con los registros legales para operar como transporte turístico?</p> <p>E.8.2 ¿Asea diariamente los vehículos y estos tienen un aroma agradable?</p> <p>E.8.3 ¿Los vehículos se encuentran en adecuadas condiciones de carrocería y pintura?</p> <p>E.8.4 ¿Ostentan el logotipo y datos de la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de los vehículos como transporte turístico • Programa de limpieza de los vehículos • Carrocería en condiciones adecuadas • Llantas en adecuadas condiciones • Hojalatería y pintura en buenas condiciones • Hojalatería en buenas condiciones • Identificación de la organización en los vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de satisfacción del cliente • Multas por desviaciones de la normatividad oficial para el funcionamiento de los vehículos



Ayudas

- Se considera transporte terrestre turístico a la movilización de personas que tengan la condición de turistas de conformidad con la denominación otorgada por la Organización Mundial de Turismo, en vehículos de transporte terrestre debidamente habilitados, desde y hacia los establecimientos o sitios de interés turístico, con objetivos específicos de recreación, descanso o sano esparcimiento. A través del pago acordado libremente por las partes, que contemplará el arriendo del vehículo, con chofer y la prestación del servicio.
- El transportista deberá considerar como clientes tanto a los establecimientos que contratan sus servicios tales como hoteles, agencias, entre otros, como a los usuarios que son transportados.
- La planeación y logística de uso de los vehículos es importante para la productividad del equipo, pero deberá establecer como prioritario el cumplimiento cabal del servicio acordado con el cliente, su seguridad, confort, alineados a la propuesta de valor del transportista.
- Para la generación de una experiencia memorable y única para el cliente, el transportista integra no sólo su propia propuesta de valor, sino la de sus clientes y destinos.

Glosario

- **Acciones correctivas.** Son aquellas que se realizan con el objetivo de solucionar una problemática real, incidencia o no conformidad, que ya ha sucedido y evitar que se repita.
- **Acciones preventivas.** Acciones que se ejecutan para subsanar o corregir no conformidades potenciales, es decir, que aún no han ocurrido pero que se han identificado como probables o posibles.
- **Actividad turística.** Actos que realizan las personas para que puedan acontecer hechos de carácter Turístico-Recreacional. Es la suma de todas aquellas empresas que invierten valiosos recursos para producir bienes y servicios en beneficio de las comunidades anfitrionas.
- **Agencias de viajes y turismo.** Personas jurídicas que se dedican a la organización, promoción, representación y comercialización del servicio turístico, ya sea en forma directa o como intermediarios entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos, tanto nacionales como internacionales.
- **Cadena de Valor.** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar un mayor valor al cliente final.
- **Cheque promedio:** Consumo promedio de un cliente.
- **Cliente.** Persona u organización que comercialmente adquiere bienes o servicios de otra.
- **Código de ética.** Conjunto de valores organizacionales compartidos por los propietarios, directivos y colaboradores de una empresa y que opera como guía de comportamiento tanto en la forma de conducirse en los negocios, como en el modo de tratar a las personas.
- **Comparación referencial (Benchmarking).** Proceso continuo, usado en la gestión, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria. Quienes hacen Benchmarking determinan, primero, en qué procesos necesitan mejorar, y luego identifica empresas que cuentan con prácticas ejemplares, investigan a las compañías y aplican esas prácticas en su organización.
- **Competencia del personal.** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que se pueden poner en práctica para el desempeño de una función o tarea.
- **Competitividad.** La habilidad de una organización para ofrecer productos y/o servicios que respondan a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión.
- **Competitividad turística.** Es la creciente capacidad de generar negocio en las actividades económicas relacionadas con el sector turismo, de manera sostenible, y proporcionando al turista una experiencia positiva.

- **Conexión emocional.** Grado de vinculación que el cliente desarrolla con ciertos productos, servicios u organizaciones que lo convierte no solo en un usuario habitual de ellos, sino que lo transforma en un elemento de relaciones públicas para la organización que los fabrica, comercializa u opera. Esto es, mediante la recomendación del cliente con los potenciales clientes con los que el interactúa.
- **Consumo turístico.** Se entiende como todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante para y durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino. De acuerdo con las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) el gasto de consumo turístico incluye todos los bienes y servicios consumidos y relacionados con el viaje, comprendiendo una amplia variedad de productos que van desde aquellos inherentes al viaje y la estadía hasta pequeñas compras de bienes durables para uso personal y regalos para familia y/o amigos.
- **Contribución marginal.** El rendimiento que existe entre el costo de un producto y su volumen de ventas.
- **Cultura organizacional.** Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
- **Destino turístico.** Se refiere al lugar que visita el turista. Un destino es la unidad geográfica básica

utilizada para la elaboración de las estadísticas del turismo. Dentro del país de referencia, el país puede dividirse en zonas de destino que representan regiones turísticas homogéneas o que pueden ser grupos de regiones administrativas del gobierno local. En el caso de los visitantes internos, el destino es una zona dentro del mismo país de residencia, en el caso de los visitantes internacionales, el destino puede referirse al país visitado o a una región de dicho país.

- **Directrices estratégicas.** Como consecuencia de la planeación la organización define: Visión, Misión, Valores, Propuesta de Valor y Estrategias, lo que en conjunto integran las directrices estratégicas que dan sentido al trabajo de la organización.
- **Eco-eficiencia.** Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio al generar el mínimo de residuos y el menor desperdicio de energía, bajo esquemas de desarrollo sostenible/sustentable.
- **Eficacia.** Logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado deseado.
- **Eficiencia.** Ejecución de un trabajo determinado de forma disciplinada. Uso óptimo de los recursos disponibles para ejecutar una actividad.

- **Empresa turística.** Organización con fines de lucro cuyo principal objetivo está dirigido a comercializar servicios o productos ligados a un destino turístico.
- **Equipo mayor.** El equipo de trabajo grande y pesado, como por ejemplo los refrigeradores.
- **Equipo menor.** El equipo de trabajo pequeño, como por ejemplo la licuadora.
- **Estandarización de procesos.** Sistematización de las operaciones que suceden en la actividad productiva de bienes o servicios con el objetivo de minimizar errores humanos por inconsistencias en su gestión derivadas de omisiones, olvidos, falta de conocimiento, entre otros.
- **Estrategia.** Determinación de las metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos requeridos para cumplir sus objetivos.
- **Experiencia memorable.** Sentimiento de bienestar y emoción experimentado por el turista al recordar una interacción positiva con el personal de la organización, sus recursos y actividades y su propuesta de valor, que le motiva a recomendar el negocio con familiares, amigos o cualquier potencial cliente con el que entabla una relación.
- **Facultamiento.** Neologismo, no adoptado aun por la Real Academia de la Lengua Española, para traducir la palabra “empowerment” que describe la práctica de gestión empresarial consistente en compartir con los colaboradores información, recursos y poder con el fin de dotarlos de iniciativa para resolver problemas o mejorar el servicio y desempeño organizacional.
- **Garabato.** Estructura en acero inoxidable que permite colgar las ollas y sartenes para que ahí queden organizadas después de lavarlas y a la mano.
- **Gestión de empresas turísticas.** La forma y estilo de dirección y administración pertinente para el tipo de negocio que se desenvuelve en el ámbito de proveer servicio y productos turísticos.
- **gto.** Marca creada para promocionar y posicionar el estado de Guanajuato.
- **Manual de Identidad.** Documento que indica las especificaciones y los usos de la imagen corporativa y comercial de una empresa y una marca.
- **Método PEPS.** Manera de utilizar los insumos almacenados en el restaurante: Primeras Entradas, Primeras Salidas.
- **Metodologías para obtener y medir la satisfacción racional y lealtad de los clientes.** Cuestionario de evaluación del servicio general y por áreas, tarjetas de comentarios, cartas de huéspedes, libro de clientes, comentarios en plataformas y redes sociales.
- **Misión.** Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades.
- **Montaje de mesas.** Es el arreglo de las mesas, generalmente con platos, cubiertos, vaso y/o copa, servilletas, mantel y florero.
- **Objetivos.** Son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión.
- **Ocio.** Tiempo del que el ser humano puede disponer fuera de sus horas de trabajo; es un elemento compensador de las condiciones de trabajo y de la vida moderna. El ocio permite, mediante la evasión y la distracción, reparar los desgastes psicofisiológicos que puede provocar una técnica insuficientemente humanizada. El ocio es un tiempo libre que puede permitir al ser mantener su valor humano y profesional.

- **Oferta turística.** Comprende el conjunto de bienes y servicios capaces de facilitar la comercialización del producto turístico a fin de satisfacer la demanda de los visitantes, en esta condición se entiende por cualquier establecimiento en donde el cliente y usuario son principalmente turista. Por lo tanto, el mismo deberá cumplir con las siguientes condiciones para establecerse como oferta turística:
 - o Vender bienes y servicios que por sus características sean demandados en su mayoría por turistas.
 - o Vender su producto para uso final en zonas turísticas y por lo tanto la mayoría de sus clientes son turistas.
- **Percepción de valor.** Es el nivel cualitativo que infiere una persona sobre un producto o servicio.
- **Plan de entrenamiento.** Despliegue del programa de entrenamiento en un periodo de tiempo determinado (anual, mensual, o el que se defina por la organización) con actividades programadas y asignación del capital humano a entrenar en el marco de esas actividades.
- **Plaqué.** Cubiertos en sus diferentes tipos.
- **Plato/bebida insignia.** Se trata del plato/bebida más destacado del establecimiento, cuyo consumo que motiva a los clientes a asistir al establecimiento.
- **Preferencias del cliente y usuario.** Gustos personales por cierto tipo de servicios o productos, o bien servicios o productos que no son de su agrado generando una base de datos (inteligencia).
- **Proceso.** Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.
- **Procedimiento.** Modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Producto turístico.** Conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos del turista y visitante.
- **Programa de entrenamiento.** Descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar los objetivos previamente determinados.
- **Propuesta de valor.** Define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente a la competencia para sus clientes.
- **Recurso.** Activos tangibles e intangibles que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos estratégicos. Estos pueden ser físicos, humanos y organizacionales.
 - o Recurso físico. Incluye la tecnología utilizada en las organizaciones, la planta y el equipo, la ubicación geográfica y el acceso a la materia prima.
 - o Recurso humano. Incluye el entrenamiento, la experiencia, el juicio, el capital intelectual, las relaciones y percepciones individuales de los administradores y empleados dentro de la organización.

- o Recurso organizacional. Incluye la estructura organizacional, la planeación formal e informal, el control y los sistemas de coordinación, así como el ambiente de trabajo y las relaciones con su entorno.
- **Reto.** Estímulo que se genera para responder a situaciones externas e internas de la organización.
- **Satisfacción del cliente.** Es la percepción generada por la experiencia del cliente o consumidor después de haber probado un bien o un servicio.
- **Satisfacción del personal.** Es la gratificación que el capital humano siente al desempeñar su trabajo. Es decir, la percepción de importancia del trabajo, el grado de aprovechamiento del mismo y los efectos físicos y psicológicos generados en sus personas.
- **Servicio estandarizado.** La aplicación de modelos patrones a la cadena de valor de servicio.
- **Sinergia.** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Concurso activo y concertado de varias personas, entes u organismos para realizar una función.
- **Tabla de temporalidades.** Esquema donde se enlistan los vegetales, frutas y otros
- **Tasa de ocupación.** La tasa de ocupación de los alojamientos es un concepto basado en la oferta. Es un indicador importante a numerosos efectos. Facilita información sobre las diferencias de uso entre los diversos tipos de establecimientos de hospedaje, si se presenta en datos mensuales también indica la pauta estacional del uso de los alojamientos turísticos.
- **Transporte turístico terrestre.** Movilización de personas que tengan la condición de turistas en vehículos de transporte terrestre debidamente habilitados desde y hacia los establecimientos o sitios de interés turístico con objetivos específicos de recreación, descanso o sano esparcimiento mediante el pago acordado libremente por las partes, que contemplará el arriendo del vehículo, con chofer y la prestación del servicio.
- **Turismo.** La Organización Mundial de Turismo define el turismo como la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estadías en lugares distintos de su residencia habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (Sancho, 1998).
- **Valor para el cliente.** Percepción por parte del cliente en unidades monetarias del beneficio psicológico, económico y técnico funcional a cambio de pagar cierto precio por un producto o servicio ofrecido; tomando en consideración otros productos competitivos y sus precios.
- **Valores.** Creencias clave de la organización que permiten normar las conductas y la toma de decisiones, configurando la base de su cultura.
- **Ventaja competitiva.** Habilidad para ofrecer a los clientes mejor valor que sus competidores locales y globales, a través de mayores beneficios y servicios. Las ventajas competitivas se derivan de las capacidades organizacionales clave y de ellas dependerá la vigencia y valor de dichas ventajas.
- **Visión.** Definición de un propósito de futuro y el rumbo a seguir para la empresa, respondiendo preguntas como ¿dónde y cómo se quiere ver a la organización en el futuro?, ¿qué se quiere conseguir?, entre otras.
- **Usuario.** Persona física que consume como cliente final, es decir, sin fines de re-venta o procesamien-

to, los productos o servicios de otra persona o una organización.

- **Ventaja competitiva.** De acuerdo con Michael Porter es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes ya sea con precios menores a los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos.
- **Vinculación con la marca.** Es el grado de compromiso en el que se encuentra el cliente con la marca o producto en específico. También se conoce como el grado de “compromiso” del cliente con la marca.
- **Visitante.** La Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Viajes Internacionales y Turismo define al visitante como “cualquier persona que se traslada a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, por cualquier razón distinta de la de ejercer una profesión remunerada en ese mismo país”. A efectos estadísticos se define como “toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”, entendiéndose como entorno habitual la combinación de los criterios distancia mínima viajada, duración mínima de ausencia del lugar de residencia y los cambios mínimos entre localidades o territorios administrativos.

