



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E  
INVESTIGACIÓN



Programa de capacitación para el personal del sector  
Alimentos y Bebidas, orientado a atender al Adulto  
Mayor en San Miguel de Allende, Guanajuato.

---

**TESIS**

Que para obtener el grado de  
Maestra en Administración e Innovación del Turismo

**PRESENTA:**

Samantha Pérez Mejía

**DIRECTORA DE TESIS:**

M. en A. María Magdalena  
Maldonado Ávalos

Ciudad de México, junio 2020.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-13  
REP 2017

*ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS  
Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS*

Ciudad de México, 19 de Junio del 2020

El Colegio de Profesores de Posgrado de La Escuela Superior de Turismo en su Sesión

(Unidad Académica)

Extraordinaria No. 7 celebrada el día 18 del mes junio de 2020 conoció la solicitud presentada por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	Pérez	Apellido Materno:	Mejía	Nombre (s):	Samantha
-------------------	-------	-------------------	-------	-------------	----------

Número de registro: B 1 8 0 4 0 8

del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

Programa de capacitación para el personal del sector Alimentos y Bebidas, orientado a atender al Adulto Mayor en San Miguel de Allende, Guanajuato

Objetivo general del trabajo de tesis:

Diseñar un programa de capacitación para meseros y hostess, en los establecimientos de Alimentos y Bebidas de San Miguel de Allende, Guanajuato, que permita atender de manera adecuada a los Adultos Mayores.

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Director: M. en A. María Magdalena Maldonado 2° Director:

No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

San Miguel de Allende, Guanajuato.

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Director(a) de Tesis

M. en A. María Magdalena Maldonado Avalos

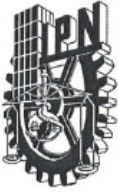
2° Director de Tesis (en su caso)

Aspirante

Samantha Pérez Mejía

Presidenta del Colegio

Mtra. Marcela Hernández Anaya  
S.E.P. Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Página 1 de 1



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-14  
REP 2017

**ACTA DE REVISIÓN DE TESIS**

En la Ciudad de  siendo las  horas del día  mes de  del  se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de  para examinar la tesis titulada:  del (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	Pérez	Apellido Materno:	Mejía	Nombre (s):	Samantha
-------------------	-------	-------------------	-------	-------------	----------

Número de registro:

Aspirante del Programa Académico de Posgrado:

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 11 % de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después que esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo SI  NO  **SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.**

**JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN:**

Después de una revisión detallada se detecta que las partes marcadas con porcentaje de similitud están debidamente referenciadas a la fuente original o coinciden con nombres oficiales que no se pueden escribir de manera distinta, por ejemplo, San Miguel de Allende.

**\*\*Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR**  **SUSPENDER**  **NO APROBAR**  la tesis por **UNANIMIDAD**  o **MAYORÍA**  en virtud de los motivos siguientes:

Es un trabajo original, que cita las referencias correspondientes, en el que se demuestra que la alumna tiene la capacidad de analizar una situación del sector turismo y da una propuesta de solución

**COMISIÓN REVISORA DE TESIS**

Directora de Tesis  
M. en A. María Magdalena Maldonado Avalos

M. en E. Fernando Mohedano López

Dr. Roberto Patiño Abuela

Mtra. Marcela Hernández Anaya  
PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES DE POSGRADO

Dr. Héctor López Villalobos

MGITIC. José Alberto Reyes Ramírez

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**  
**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**Carta de Cesión de Derechos**

En la Ciudad de México, el día 23 de junio de 2020, la que suscribe Samantha Pérez Mejía, alumna del programa de Maestría en Administración e Innovación del Turismo con número de registro B180408, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, de la Escuela Superior de Turismo, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de la M. en A. María Magdalena Maldonado Ávalos y cede los derechos del trabajo intitulado “Programa de capacitación para el personal del sector Alimentos y Bebidas, orientado a atender al Adulto Mayor en San Miguel de Allende, Guanajuato.”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o directora del trabajo. Dicha información puede ser obtenida escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico [lrc.sam18@gmail.com](mailto:lrc.sam18@gmail.com). Si el permiso se le otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

A handwritten signature in black ink. The name 'Samantha' is written in a cursive style with a small star symbol at the end of the line. Below it, 'Mejía' is written in a similar cursive style. A horizontal line is drawn underneath the signature.

Samantha Pérez Mejía

## **Agradecimientos**

En primer lugar agradezco a CONACYT por haberme beneficiado con una beca durante el periodo de la maestría sin la cual no hubiera concluido satisfactoriamente en programa.

En segundo lugar, a mi directora de tesis, la Maestra María Magdalena Maldonado Ávalos, quien estuvo al pendiente de mí en todo momento, guiándome y corrigiéndome, sin ella, esto no habría culminado exitosamente.

Agradezco también a mi mamá, Patricia Pérez Mejía, y mi abue, Beatriz Mejía Hurtado, las mujeres que me ha dado el ejemplo de luchar por lo que quiero, que sin importar cuál meta elija, luche y me esfuerce hasta lograrla, quienes ha soportado mi estrés y desvelos acompañándome siempre con amor. También a mi tío Raúl, quien me acompañó y me dio valor para realizar las encuestas.

Gracias a mi novio, Carlos Oswaldo Castro Salazar, que siempre me alienta a continuar aunque me sienta muy cansada. Gracias por creer en mí y motivarme a ser mejor cada día, apoyándome en todas mis locuras.

Gracias a los profesores que integraron mi comité tutorial y comisión revisora: Héctor López Villalobos, Fernando Mohedano López, Roberto Patiño Abuela y José Alberto Reyes Ramírez; sin sus críticas constructivas mi trabajo hubiera sido deficiente.

Agradezco también a mis compañeros de Maestría, porque con ellos el camino fue más ligero, me enseñaron que el trabajo en equipo no tiene límite de edad, área de estudio o ideología, de ellos me llevo una amistad duradera.

Finalmente, me agradezco a mí misma, por ser valiente e intentar algo a lo que pocos se atreven, por mantener la fe y ser perseverante, por dar siempre lo mejor de mí.

## Índice

<b>Índice de anexos .....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>9</b>
<b>Glosario de abreviaturas .....</b>	<b>11</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>12</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>14</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>19</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 1. Marco conceptual. ....</b>	<b>24</b>
1.1 Demografía y envejecimiento poblacional. ....	24
1.2 Turismo y demografía.....	28
1.3 Mercado turístico internacional.....	30
1.4 Requerimientos de los turistas Adultos Mayores.....	32
1.5 Importancia de la capacitación del personal.....	37
1.6 Normatividad de la capacitación en México. ....	38
1.7 Programa de capacitación.....	40
1.8 Metodología para la elaboración de un programa de capacitación.....	46
1.8.1 Aspectos previos a considerar.....	46

1.8.2 Preguntas de apoyo.....	48
1.8.3 Diagnóstico de necesidades.....	49
1.8.4 Planificación.....	52
1.8.5 Elección de modelos y técnicas.....	56
1.8.6 Diseño y construcción del cuerpo del programa de capacitación.....	60
1.8.7 Control y evaluación del programa de capacitación. ....	61
1.8.8 Análisis de las metodologías retomadas. ....	63
<b>Capítulo 2. San Miguel de Allende.....</b>	<b>71</b>
2.1 Ubicación.....	71
2.2 Atractivos turísticos.....	72
2.3 Hoteles.....	76
2.4 Establecimientos de Alimentos y Bebidas.....	77
2.4.1 Tipos de establecimientos de alimentos y bebidas. ....	78
2.4.2 Establecimientos de A y B en SMA. ....	79
2.5 Perfil del turista en SMA.....	82
<b>Capítulo 3. Trabajo de Campo.....</b>	<b>84</b>
3.1 Visita de observación al municipio de San Miguel de Allende en Agosto 2019.....	84
3.2 Selección de los restaurantes para el programa de capacitación. ....	85
3.3 Entrevistas a profundidad con Adultos Mayores en el mes de Agosto 2019. .....	85
3.4 Aplicación de encuesta piloto a Adultos Mayores en la Ciudad de México..	87
3.5 Encuesta a turistas Adultos Mayores en el municipio de San Miguel de Allende en el mes de octubre 2019. ....	89
3.5.1 Datos generales en la encuesta a Adultos Mayores. ....	89

3.5.2 Evaluación a restaurantes en la encuesta a Adultos Mayores. ....	90
<b>Capítulo 4. Propuesta de programa de capacitación para personal del sector A y B, orientado a atender al Adulto Mayor en San Miguel de Allende. ....</b>	<b>100</b>
4.1 Diagnóstico de necesidades del turista Adulto Mayor en San Miguel de Allende. ....	104
4.2 Temas, orden y estructura para la capacitación. ....	105
4.2.1 Ajustes al perfil del mesero. ....	105
4.2.1.1 Cualidades personales en el puesto de mesero. ....	107
4.2.1.2 Identidad corporativa. ....	111
4.2.1.3 Conocimientos básicos en nutrición de Adultos Mayores. ....	112
4.2.1.4 Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero. ....	113
4.2.2 Ajustes a la prestación de servicio del mesero. ....	115
4.2.3 Diseño del menú para Adultos Mayores. ....	118
4.2.4 Ajustes a las instalaciones de restaurantes para accesibilidad de Adultos Mayores. ....	121
4.3 Logística de recursos humanos y materiales. ....	122
4.4 Establecimiento del presupuesto. ....	124
4.5 Implementación de la capacitación. ....	127
4.6 Instrumentos para evaluación del programa de capacitación. ....	128
4.6.1 Encuesta de evaluación del servicio. ....	128
4.6.2 Formato de revisión de dimensiones en las instalaciones ....	130
4.6.3 Formato de evaluación de servicio ....	130
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>133</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>138</b>



## Índice de anexos

ANEXO I VISITA DE OBSERVACIÓN .....	156
ANEXO II ENTREVISTA 1 .....	160
ANEXO III ENTREVISTA 2 .....	161
ANEXO IV ENCUESTA PILOTO.....	162
ANEXO V RESULTADOS DE ENCUESTA PILOTO .....	168

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de congruencia .....	23
Tabla 2. Estilos de aprendizaje	60
Tabla 3. Metodologías para crear programas de capacitación. ....	64
Tabla 4. Autoevaluación del puesto de mesero. ....	106
Tabla 5. Desglose de actividades del Programa de Capacitación .....	123
Tabla 6. Presupuesto del Programa de Capacitación.....	125
Tabla 7. Forma de implementación de las actividades del Programa de Capacitación.....	127
Tabla 8. Evaluación a restaurantes/ Restaurant's evaluation .....	129
Tabla 9. Formato de revisión de dimensiones en las instalaciones .....	130
Tabla 10. Formato de evaluación de servicio.....	130

## Índice de figuras

Figura 1. Población de Estados Unidos por rango de edad.....	27
Figura 2. Calificación de los servicios del viaje .....	33
Figura 3. Requerimientos nutricionales de un Adulto Mayor.....	36
Figura 4. Diagrama de Programa de Capacitación .....	70
Figura 5. San Miguel de Allende en el Estado de Guanajuato.....	71
Figura 6. Guanajuato en la República Mexicana .....	71
Figura 7. Clasificación hotelera. ....	77
Figura 8. Zona de Estudio SMA. ....	80
Figura 9. Menú 55+ del restaurante Denny's .....	88

Figura 10. Tiempo de espera para ingresar al restaurante .....	90
Figura 11. Atención recibida por parte de la hostess. ....	91
Figura 12. Amabilidad de los meseros. ....	91
Figura 13. Tamaño de la letra del menú. ....	91
Figura 14. Variedad de platillos.....	92
Figura 15. Atención recibida por parte de los meseros.....	92
Figura 16. Tiempo de espera para recibir sus platillos.....	92
Figura 17. Ambiente musical del lugar. ....	93
Figura 18. Sabor de los platillos. ....	93
Figura 19. Comodidad de las instalaciones. ....	93
Figura 20. Limpieza en sanitarios. ....	94
Figura 21. Decoración del lugar. ....	94
Figura 22. Ubicación del restaurante. ....	94
Figura 23. ¿Qué tanto está dispuesto a pagar en su consumo individual al visitar restaurantes como este? .....	95
Figura 24. ¿Tiene alguno de los siguientes padecimientos? .....	96
Figura 25. Aspectos importantes para elegir un restaurante .....	99
Figura 26. Ejemplo de diseño de menú.....	120

## Glosario de abreviaturas

**A y B.**- Alimentos y Bebidas.

**ACE.**- Red de Conocimientos Electorales.

**AM.**- Adulto(s) Mayor(es).

**BM.**- Banco mundial.

**FONATUR.**- Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

**INEGI.**- Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**INAPAM.**- Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores.

**INAFED.**- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.

**IAAM.**- Instituto para la Atención de los Adultos Mayores de la Ciudad de México.

**OMS.**- Organización Mundial de la Salud

**OMT.**- Organización Mundial del Turismo

**ONU.**- Organización de las Naciones Unidas.

**OTEG.**- Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato.

**RAE.**- Real Academia Española.

**STPS.**- Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

**SECTUR.**- Secretaría de Turismo.

**UN.**- *United Nations.*

**UNESCO.** - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

## Resumen

El presente trabajo analiza las proyecciones demográficas al año 2030, que indican que 13% de la población mundial pertenecerá al segmento de Adultos Mayores (*United Nations*, 2017a; SECTUR, 2018c), desde el enfoque turístico, se pueden anticipar acciones que permitan atender a este segmento adecuadamente, por lo que, se propone afrontarlo desde el área de Alimentos y Bebidas (A y B), particularmente en el municipio de San Miguel de Allende (SMA), Guanajuato, ya que es uno de los destinos más elegidos por dicho segmento.

De acuerdo a los estudios de diversos autores (Patterson, 2006; Magaña, Romero y Jácome, 2016; Cueva, 2014), los Adultos Mayores (AM) presentan necesidades: búsqueda de paquetes turísticos con información clara y detallada, fácil acceso a las plataformas de reservaciones; una dieta específica rica en vitaminas sin calorías en exceso y atención especializada que contrarreste sus sentimientos de inutilidad y fomente su deseo por salir de la rutina (IAAM, s.f.; Magaña, Romero y Jácome, 2016; Drownoski y Evans, 2001).

En la presente investigación se encontró que para poder satisfacer las necesidades turísticas de los AM en el área de A y B, es indispensable que el personal esté capacitado, de modo que los AM percibirán que son escuchados y atendidos adecuadamente.

Por esta razón, se generó como producto final una propuesta de programa de capacitación que consta de seis secciones: 1) Diagnóstico de necesidades del turista Adulto Mayor en SMA; 2) Temas, orden y estructura para la capacitación; 3) Logística de recursos humanos y materiales; 4) Establecimiento del presupuesto; 5) Implementación de la capacitación, y 6) Instrumentos para la evaluación del programa de capacitación.

*Palabras clave: Capacitación, Alimentos y Bebidas, Adultos Mayores, Turistas, San Miguel de Allende.*

## Abstract

This work analyzes the demographic projections for the 2030 year, which indicate that 13% of the world population will belong to the Older Adults segment (United Nations, 2017a; SECTUR, 2018c), from the tourism perspective, there are many actions that can be taken to anticipate a better service to attending this segment, therefore, this project proposes to face it from the Food and Beverage area, particularly in the municipality of San Miguel de Allende (SMA), Guanajuato, because it is one of the most chosen destinations by said segment.

According to the studies of various authors (Patterson, 2006; Magaña, Romero and Jácome, 2016; Cueva, 2014), Older Adults present specific needs like: search for tourist packages with clear and detailed information, easy access to platforms reservations; a specific diet rich in vitamins without excess calories and specialized attention that counteracts their feelings of worthlessness and encourages their desire to get out of the routine (IAAM, s.f. ; Magaña, Romero & Jácome, 2016; Drewnoski & Evans, 2001).

In the present investigation it was found that in order to satisfy the tourist needs of the Older Adults, in the area of Food and Beverage, it is essential that the personnel be trained, so that the Older Adults will perceive that they are properly listened to and attended to.

For this reason, this training program proposal consists of six sections and was generated as the final product: 1) Diagnosis of the needs of the Older Adult tourist in SMA; 2) Topics, order and structure for training; 3) Logistics of human and material resources; 4) Establishment of the budget; 5) Implementation of training, and 6) Instruments for evaluating the training program.

*Key words: Capacitation, Food and Beverage, Older Adults, Tourist, San Miguel de Allende.*

## Introducción

La presente investigación está motivada por la tendencia al envejecimiento poblacional que se espera para el año 2030 preponderantemente en países desarrollados como Estados Unidos y Canadá (United Nations, 2015). Se considera que el segmento de Adultos Mayores será uno de los más representativos para el turismo, pues poseen tiempo libre y recursos que les permiten viajar en cualquier época del año (SECTUR, 2015a).

En el primer capítulo de la investigación teórico-conceptual se detecta que los AM tienen necesidades específicas a diferencia de otros segmentos, entre ellas, requieren una alimentación controlada, atención paciente y personalizada, información clara y confiable, entre otras. Es por ello que se considera a la capacitación del personal como respuesta para atender dichas necesidades.

Debido a que el sector turístico es muy amplio, es necesario delimitar la zona de estudio y el ámbito, por lo que en el segundo capítulo se determina el municipio de San Miguel de Allende, al ser un destino altamente receptor de turistas AM provenientes de Estados Unidos y Canadá, particularmente sus establecimientos de alimentos y bebidas en la zona de la Parroquia de San Miguel Arcángel.

Posteriormente, en el tercer capítulo se detalla el trabajo de campo que se realizó para cimentar la investigación, éste consistió en visitas de observación al municipio, entrevistas con Adultos Mayores y un levantamiento de encuestas para conocer la percepción que ellos tienen acerca de los establecimientos de Alimentos y Bebidas en SMA.

Considerando lo anterior, en el capítulo cuarto se desarrolla una propuesta de programa de capacitación que busca brindar mayor competitividad en el mercado a través de la oferta de servicios especializados para turistas Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá.

## **Planteamiento del problema**

El turismo ha permanecido dinámico en el tiempo, creciendo y diversificándose en todo el mundo, a tal grado que ahora es una de las principales actividades económicas en la mayoría de los países (Riaño, 2018).

Sin embargo, el mercado del turismo se ve afectado por los cambios en la composición demográfica, la población presenta un envejecimiento sin precedentes, que indica que para el 2030, 13% de la población mundial pertenezca al grupo de 60 y más (United Nations, 2017c), lo que representaría 1,118 millones de personas adultas mayores en el mundo.

En la Feria Internacional del Turismo (FITUR) 2018, se mencionó que los cambios en el mercado están propiciando que la oferta turística se especialice, es decir, que se ofrezcan destinos seguros y tranquilos, donde se pueda disfrutar de cultura, recreación y actividades dirigidas a los turistas (Riaño, 2018), en especial a los turistas que pertenecen al segmento de Adultos Mayores (AM).

México, gracias a su diversidad en la oferta turística, se ha posicionado entre los diez primeros lugares del ranking por llegadas de turistas internacionales, mientras que en el ranking de ingresos ha variado su posición entre el lugar 15 y 17 en los últimos años (OMT, 2020b). La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2020b), registró poco más de 2'400,000 pasajeros que entraron por vía aérea al país en el primer bimestre del 2020, provenientes de Estados Unidos y Canadá. El perfil sociodemográfico de los turistas estuvo regido por mujeres en 58.8%, en edades entre 35 y 54 años de edad y obtienen ingresos altos gracias a su alto nivel educativo (SECTUR, 2018a).

El incremento de turistas de Estados Unidos y Canadá ha sido notorio en el municipio San Miguel de Allende, Guanajuato, el cual fue seleccionado para esta investigación por ser uno de los destinos preferidos de los AM de acuerdo con las páginas de "Pensionados Jubilados" (2018) y "El Sol de México" (2019). Además de que fue declarado "la mejor ciudad del mundo" en 2013 y en 2017, por su calidad

en el servicio, gastronomía y movilidad, entre otros aspectos. (Cha, 2013; Milenio Digital, 2017).

Este municipio ha registrado un constante aumento de recepción en turistas AM. En 2011 recibió 56,500 turistas mayores de 60 años, es decir 7% del total de visitantes en ese año, desde entonces ha aumentado paulatinamente hasta llegar a 15% en el año 2017, es decir cerca de 270,000 turistas mayores de 60 años que visitaron San Miguel de Allende en 2017 (NTX, 2018).

Se debe hacer énfasis en que este proyecto se enfoca en turistas norteamericanos, pues el 43% del turismo internacional en SMA proviene de Estados Unidos y el 13% proviene de Canadá, por lo que es preciso contemplar que tienen distintos hábitos alimenticios y requerimientos de atención en sus países de origen (OTEG, 2018).

Poniendo en contexto, el término Adultos Mayores no tiene un consenso para llamarlos de determinada manera, por lo que se pueden encontrar como sinónimos: personas de tercera edad, adultos *senior* (Patterson, 2006), personas adultas mayores [PAM] (Braun y Archanjo, 2018), la edad de oro o los años dorados, entre otras denotaciones que existen en distintas partes del mundo; sin embargo, a lo largo de la investigación se les nombrará Adultos Mayores (AM), dado que es la notación oficial utilizada en México (INAPAM, 2019).

Actualmente no hay un acuerdo en el que se establezca a nivel mundial a partir de qué edad se considera a los Adultos Mayores. Las Naciones Unidas (United Nations, 2015), consideran que un Adulto Mayor es aquel de 60 años o más; sin embargo, en los países desarrollados se contempla que la etapa de los Adultos Mayores inicia a los 65 años (Maya, 2012). El Instituto Nacional de Personas Mayores considera al Adulto Mayor a partir de los 60 años (INAPAM, 2019); mientras que para la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2015a), los Adultos Mayores se considera desde los 55 años. Para fines de esta investigación 60 años será la edad a considerar para definir a los Adultos Mayores que realizan turismo.



Al envejecer los Adultos Mayores presentan cambios psicológicos, biológicos y sociales que derivan en necesidades especiales, algunos pierden movilidad y requieren de bastones o sillas de ruedas para andar; su alimentación requiere una dieta específica pues su cuerpo necesita más vitaminas pero menos calorías; sus emociones se ven afectadas pues se sienten menos útiles para ellos mismos y para la sociedad, por ende requieren actividades que les permitan disminuir ese sentimiento; también surge el deseo de realizar actividades fuera de la rutina (IAAM, s.f.; Magaña, Romero y Jácome, 2016; Drewnoski y Evans, 2001).

Diversos autores (Patterson, 2006; Magaña, Romero y Jácome, 2016; Cueva, 2014) mencionan que en el turismo los AM necesitan paquetes con descuento y llenos de variedad, folletos claros que muestren toda la información y costos, fácil acceso al hacer reservaciones, alojamientos adecuados para su fácil movilidad y comodidad, optan por un servicio personalizado en el que se les transmita confianza y seguridad para ser asesorados en las actividades que pueden realizar y evitar sentirse estafados, es decir, los AM buscan disfrutar de servicios con calidad.

Lo que se pensó fue crear un programa de capacitación que brindara conocimientos, habilidades y actitudes que permitieran al personal de esos establecimientos atender de manera adecuada a los turistas Adultos Mayores procedentes de Estados Unidos y Canadá.

De acuerdo con los puntos 8 al 12 de la Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos (SECTUR, 2018d:12), el municipio SMA necesita sensibilizar a los empresarios para que aprecien que es necesaria la profesionalización del turismo, por lo que se debe incentivar a que las empresas capaciten y certifiquen a su personal a través de la implementación de programas de capacitación.

Lillo, Ramón, y Sevilla (2007), establecen que en el sector turístico, el capital humano representa un elemento básico y diferenciador, que puede significar una ventaja competitiva ante el mercado. Así que la capacitación se convierte en una

herramienta para que los meseros y hostess de los establecimientos de alimentos y bebidas (A y B) elegidos estén preparados para atender a los Adultos Mayores.

De acuerdo con Silva (2001), la capacitación de los empleados juega un papel sumamente importante en el sector turístico, pues los empleados son los que tienen contacto con los turistas y colaboran para que el cliente disfrute la experiencia, por lo que se debe considerar que entre las necesidades de los Adultos Mayores, se encuentra que el personal brinde una atención adecuada, lo que deriva en capacitar al personal para poder atenderles.

En ese sentido, diseñar un programa de capacitación de los empleados del sector de A y B, permitirá que los meseros y hostess, en los restaurantes que rodean la Parroquia de San Miguel Arcángel, sean capaces de atender adecuadamente las necesidades de los turistas Adultos Mayores procedentes de Estados Unidos y Canadá.

Todo este análisis invita a cuestionar si el personal del sector turístico está preparado para atender al segmento de Adultos Mayores en los restaurantes del municipio de San Miguel de Allende (SMA), Guanajuato, por lo que se plantea la pregunta de investigación:

**¿Qué características debe tener un programa de capacitación para meseros y hostess, en San Miguel de Allende, Guanajuato, para atender las necesidades de los Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá?**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa de capacitación para meseros y hostess, en los establecimientos de Alimentos y Bebidas de San Miguel de Allende, Guanajuato, que permita atender de manera adecuada a los Adultos Mayores.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Analizar las tendencias demográficas y su impacto en el turismo.

- 2) Determinar las necesidades específicas de los Adultos Mayores, procedentes de Estados Unidos y Canadá, en el sector de A y B en el municipio de San Miguel de Allende.
- 3) Evaluar la percepción de los turistas Adultos Mayores que visitan San Miguel de Allende, respecto al servicio que reciben en los restaurantes.
- 4) Proponer la estructura de un programa de capacitación que permita al personal; los meseros y hostess, de los restaurantes en San Miguel de Allende, atender a los turistas Adultos Mayores.

### **Justificación**

En el mundo se está observando que la población de 60 años y más, crece constantemente, las proyecciones de la ONU (United Nations, 2017c) indican que para el año 2030, 13% de la población pertenecerá a ese segmento. No se tiene registro de una época en la que los Adultos Mayores ocuparan esa porción de población.

En ese futuro cercano, el segmento de Adultos Mayores representará un fuerte mercado para el turismo, pues las personas de 60 años y más, cuentan con mayor cantidad de recursos económicos y tiempo libre disponibles, aspectos que son motivantes para realizar turismo.

En ese sentido, es necesario comenzar a observar las necesidades particulares de los Adultos Mayores, dado que al entrar en la vejez, aspectos como la salud, movilidad, actividades y alimentación, requieren ser adecuados a los nuevos requerimientos biológicos, psicológicos y sociales.

En turismo se puede atender de distintas maneras estas necesidades, sin embargo, el presente proyecto busca incrementar la competitividad de los restaurantes del municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato, enfocándose en las necesidades alimenticias y de atención que presentan los Adultos Mayores, particularmente en los establecimientos de Alimentos y Bebidas en San Miguel de Allende.

Por esa razón, se ha delimitado que se trabajará con los restaurantes que rodean a la Parroquia de San Miguel Arcángel, uno de los principales atractivos turísticos del municipio, pues por su ubicación son los más recomendados en el municipio de San Miguel de Allende.

A través de visitas de observación a los restaurantes mencionados se ha detectado que sus meseros y hostess carecen de un protocolo de atención a los clientes (ANEXO 1). Por lo que el realizar este estudio favorecería que los Adultos Mayores se sientan satisfechos en sus necesidades de alimentación y atención cuando visitan un restaurante.

Este trabajo se encuentra en el marco de la línea de investigación “Innovación en la Administración del Turismo”, en la sublínea “Procesos de Innovación Administrativa”.

### **Metodología**

Debido a la naturaleza de la investigación, la metodología mixta será la empleada para desarrollar los objetivos planteados, ya que los aspectos cualitativos estudian fenómenos sociales complejos y las relaciones que tienen los grupos sociales (Katayama, 2014), mientras que la parte cuantitativa permite analizar estadísticamente las características de una muestra, para después, por el método inductivo, generalizar lo encontrado (Tamayo, 2003).

Partiendo de la explicación anterior, la presente investigación se divide en tres fases como se explica a continuación:

#### **Fase 1. Investigación Documental**

En esta fase se recopiló información de documentos, sitios oficiales, libros, etcétera, que fundamentan el planteamiento inicial y la propuesta del diseño de un programa de capacitación para el personal de los establecimientos de A y B, en el municipio SMA, para atender a los Adultos Mayores.

## Fase 2. Trabajo de campo

Fue necesario recabar información que proviniera del segmento a estudiar, en este caso de los Adultos Mayores que visitan el municipio de SMA desde Estados Unidos y Canadá, por lo que en esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Visita de observación al municipio de San Miguel de Allende en Agosto 2019, que permitió vislumbrar los problemas que hay en la atención de Adultos Mayores al visitar establecimientos de Alimentos y Bebidas.
- Selección de la zona con la que se trabajará el programa de capacitación.
- Entrevistas a profundidad con Adultos Mayores, para detectar las necesidades alimenticias y de atención que requieren al visitar un establecimiento de A y B.
- Aplicación de encuesta piloto a Adultos Mayores en la Ciudad de México, para comprobar si el instrumento arrojaba la información que se requería para la elaboración del programa de capacitación y si la estructura era entendible para los Adultos Mayores.
- Encuesta a turistas Adultos Mayores en el municipio de San Miguel de Allende, para obtener la información de qué áreas se podían mejorar con el programa de capacitación para que se les atendiera adecuadamente.

De acuerdo con Malhotra (2004), la selección de la muestra para la encuesta piloto y la encuesta final se determinó con técnica no probabilística, así se estableció que para la prueba piloto se encuestaran a 12 personas y para la encuesta final se aplicara a 45 personas con el método de muestreo por conveniencia.

Se planeó que la encuesta abordara los siguientes puntos:

- Cuáles son las necesidades que los Adultos Mayores presentan al visitar un restaurante en SMA.
- Qué aspectos toman en cuenta los Adultos Mayores para elegir un restaurante.

- Qué tanto valoran la atención que les brindan los meseros y hostess en los establecimientos de A y B.
- Cómo evalúan el menú de los restaurantes seleccionados para este estudio.

### Fase 3. Diseño del programa de capacitación

Finalmente, con base a un análisis profundo de la información de las fases anteriores, se diseñó un programa de capacitación para el personal de establecimientos de A y B, en SMA, para brindar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para atender adecuadamente al segmento de Adultos Mayores.

Las secciones del programa de capacitación se determinaron con la combinación de las metodologías propuestas por Rabinowitz (2017), Alcívar y Olivo (2013) y la Red de conocimientos Electorales ACE (2019) y quedaron como sigue:

1. Diagnóstico de necesidades del personal:
  - a. Detección del área que necesita la capacitación.
  - b. Determinar la importancia de capacitarse.
2. Determinación de temas, orden y estructura de la capacitación.
3. Logística de recursos humanos y materiales:
  - a. Selección del material.
  - b. Selección de la ubicación.
  - c. Organización del espacio.
4. Establecimiento del presupuesto.
5. Aplicación de la capacitación: Determinar de qué forma se implementará (cursos, talleres, conferencias, etc.).
6. Evaluación:
  - a. Realizar prácticas y permitir la retroalimentación de los participantes,
  - b. Realizar la evaluación al inicio del programa, durante la capacitación, y al finalizar.
  - c. Evaluar también al capacitador

**Tabla 1. Matriz de congruencia**

Tema	Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Metodología
<p>Programa de capacitación para el personal del sector Alimentos y Bebidas, orientado a atender al Adulto Mayor en San Miguel de Allende, Guanajuato.</p>	<p>Las proyecciones demográficas prevén un incremento sin precedentes en la población de 60 años y más, denominados Adultos Mayores; este segmento de la población presenta requerimientos especiales en todos los aspectos de la vida, sin embargo, esta investigación se enfocará en las necesidades turísticas que los Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá, presentan en el sector de A y B. Los AM necesitan y valoran que los alimentos tengan las porciones y vitaminas que ellos necesitan, también valoran ser atendidos con calidad por el personal de A y B, es por ello que se requiere un programa de capacitación que otorgue las habilidades, conocimientos, actitudes y valores, a fin de atender de manera adecuada a los AM estadounidenses y canadienses que visitan los establecimientos de A y B, en SMA.</p>	<p>¿Qué características debe tener un programa de capacitación para meseros y hostess, en San Miguel de Allende, Guanajuato, para atender las necesidades de los Adultos Mayores?</p>	<p>Diseñar un programa de capacitación para meseros y hostess, en los establecimientos de Alimentos y Bebidas de San Miguel de Allende, Guanajuato, con las características necesarias para atender a los Adultos Mayores.</p>	<p>1) Analizar las tendencias demográficas y su impacto en el turismo.</p> <p>2) Determinar las necesidades específicas de los Adultos Mayores, procedentes de Estados Unidos y Canadá, en el sector de A y B en el municipio de San Miguel de Allende.</p> <p>3) Evaluar la percepción de los turistas Adultos Mayores que visitan San Miguel de Allende, respecto al servicio que reciben en los restaurantes.</p> <p>4) Proponer la estructura de un programa de capacitación que permita al personal los meseros y hostess, de los restaurantes en San Miguel de Allende, atender a los turistas Adultos Mayores.</p>	<p>De estudio:</p> <p>Programa de Capacitación</p> <p>Adultos Mayores y sus requerimientos</p> <p>San Miguel de Allende</p> <p>De observación:</p> <p>Meseros y hostess de los restaurantes seleccionados</p>	<p>1a fase: Investigación documental</p> <p>2a fase: Trabajo de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita de observación a SMA.</li> <li>- Selección de los restaurantes con los que se trabajará el programa de capacitación.</li> <li>- Entrevistas a profundidad con AM.</li> <li>- Aplicación de encuesta piloto a AM en la Ciudad de México.</li> <li>- Encuesta a turistas AM en el municipio de SMA.</li> </ul> <p>3a fase: Diseño del programa de capacitación.</p>

## Capítulo 1. Marco conceptual.

### 1.1 Demografía y envejecimiento poblacional.

En 1855 aparece por primera vez el término *demografía*, en el escrito *Éléments de statistique humaine, ou démographie comparée* del autor Achille Guillard (Vallin, 1994). Este término, etimológicamente hablando, proviene de los vocablos griegos *demo* y *grafía*, se refieren al estudio estadístico de una colectividad humana (RAE, s.f.); o bien al estudio de los procesos de formación, conservación y desaparición de la población (Livi-Bacci, 1993).

En el marco de estudios demográficos, Vieira (1973) resalta en su análisis crítico que el descenso de la mortalidad resultó, y fue simultáneo, al progreso económico, a la par que en países pertenecientes al Tercer Mundo se produjo de forma repentina, a consecuencia de los avanzados sectores, médicos y sanitarios, generados en el mundo desarrollado.

Viera (1973), retoma la frase de Arthur Lewis, que dice: “la tasa de mortalidad está en función del conocimiento y de la voluntad más que de la renta per cápita” y es que en gran medida la esperanza de vida se ha incrementado gracias a descubrimientos científicos en la salud que previenen o curan enfermedades y por ende alargan los años que una persona puede vivir. El autor considera que los países avanzados fueron afortunados en el momento de mayor presión demográfica, pues tenían como escape el territorio norteamericano (Viera, 1973).

Alain (2009) retoma las ideas de Adolphe Landry (1987), autor de *la revolución demográfica* y creador de la teoría de la transición demográfica, quien estableció tres preceptos que se explican a continuación: el primero, indica que la fertilidad no está relacionada con la economía y por lo tanto el crecimiento de la población es fluctuante; en segunda instancia, Landry considera que la gente alarga el tiempo para contraer matrimonio u opta por el celibato en función de mantener cierto nivel de vida que ya ha alcanzado; y la tercera fase, refiere a que los



matrimonios, en pro de superar cada vez más su nivel de vida, limitan su fertilidad (Alain, 2009).

A pesar de que la propuesta de Landry surge en la segunda mitad del siglo XX, en pleno siglo XXI siguen vigentes sus preceptos, esto se puede observar en que las parejas actualmente eligen no tener hijos, adoptar o, en algunos casos, sustituir a los hijos con mascotas. En consecuencia de ello la tasa de natalidad disminuye, lo que paulatinamente invierte la pirámide poblacional y que proyecta un futuro con mayor cantidad de Adultos Mayores, sin una base de población joven que amortigüe el sustento económico de las personas mayores.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, s.f.), es un organismo internacional que entre sus funciones tiene monitorear el comportamiento de la demografía mundial, para ello ha establecido tres factores demográficos relacionados al envejecimiento de la población: La fertilidad, la mortalidad y la migración; y ha registrado que en todas las regiones se presenta un aumento considerable en la esperanza de vida desde los años 50's.

La ONU considera que la migración es un factor que retrasa el envejecimiento poblacional, ya que la causa preponderante de los migrantes es buscar oportunidades laborales en otros países, no obstante, si ellos deciden quedarse ahí de por vida pasarán a formar parte de la población envejecida de ese país, por lo que está medida es temporal (ONU, s.f.).

En un informe de la misma institución, señala que en 2015 habían 901 millones de personas de 60 años y más; para el año 2030 se proyecta que esta cifra incremente en 56%, es decir, que habrá 1.4 billones de personas mayores (United Nations, 2015).

De acuerdo con el informe de la Organización de las Naciones Unidas (2017a), dos terceras partes de las personas mayores viven en regiones en vías de desarrollo, mientras que en las regiones desarrolladas como Europa, Norte América, Australia, Nueva Zelanda y Japón el crecimiento de la población de Adultos Mayores

es menor. Sin embargo, a pesar del rápido crecimiento, se proyecta que los países menos desarrollados representen solo el 6,3% de la población mundial de 60 años o más en 2030.

El mismo informe (United Nations, 2017a) indica que la cantidad de personas mayores en las regiones desarrolladas incrementó de 169 millones en 1980 a 310 millones en el 2017; mientras que en 1980, en zonas en vías de desarrollo, se registraron 214 millones de personas de 60 años o mayores; para 2017 se detectó un crecimiento de 205%, es decir, la población mayor creció a 652 millones de personas. Se espera que para el año 2030 haya cerca de 20.4 millones de mexicanos pertenecientes al grupo de Adultos Mayores (Tomasini, 2017).

De acuerdo al reporte de ONU, en los países desarrollados el envejecimiento se acelera en mayor medida comparado con los subdesarrollados (SECTUR, 2018a). Se prevé que para el año 2030, 1 billón de personas mayores de 60 años vivan en las regiones menos desarrolladas, principalmente en América Latina y el Caribe, seguidos por Asia y África (United Nations, 2015).

En el reporte de 2017, realizado por la ONU, acerca del envejecimiento poblacional en el mundo, se reconoce que la proporción de los AM se está incrementando y se convertirá en uno de los segmentos primordiales para casi todos los sectores, como el mercado laboral, el transporte, la demanda de bienes y servicios, entre otros (United Nations, 2017a).

En el mismo documento se expresan datos que sustentan la importancia de tomar medidas preventivas ante el aumento de los AM, ejemplos de ello es la proyección para el 2050 en la que se prevé que la cifra de Adultos Mayores en el mundo sea cerca de 2.1 billones, es decir, que se duplique la cantidad registrada en el año 2017 (United Nations, 2017a).

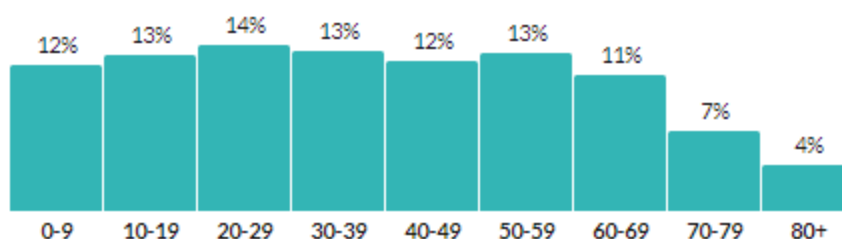
Conforme a la Organización de las Naciones Unidas (2017a:13), un suceso que marcó al actual cambio en la demografía fue la Segunda Guerra Mundial. En Europa, la tasa de natalidad de los países industrializados se vio disminuida y la

tasa de mortandad se incrementó debido a la guerra, provocando que su población joven fuera escasa. En contraste, América tuvo una tasa de natalidad muy alta en la época de la Segunda Guerra Mundial, por lo que de acuerdo a las proyecciones de la ONU su envejecimiento poblacional se observará mayormente en el año 2050.

La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019), registró que Estados Unidos de América emitió 51.7% de turistas en el periodo de Enero a Marzo de 2019; y Canadá emitió 19.4% de turistas en el mismo periodo; si se considera que estos dos países desarrollados son los principales emisores de turismo hacia el país, es importante analizar también su situación demográfica.

La Organización de las Naciones Unidas (United Nations, 2017a) realizó una comparación del porcentaje de personas mayores de 60 años entre el 2017 y 2050, en la que denota que Estados Unidos y Canadá se encontraban entre el 20% y 25% de población de 60 años o más, proyectando que para el 2050 crezca esa proporción y se encuentren entre el 25% y 30% de población de Adultos Mayores.

En la Figura 1 se puede observar la estructura, por edad, de la población de Estados Unidos de América al 2017, donde la población mayor de 60 años conforma el 22% del total.



**Figura 1. Población de Estados Unidos por rango de edad.**

Fuente: U.S. Census Bureau (2017).

El Banco Mundial (2009) hizo la proyección de esperanza de vida comparando el año 1960 y el 2016. En esta información Estados Unidos contaba con una esperanza de vida de 69.77 en 1960, que aumentó a 78.69 en 2016; en

cuanto a Canadá contaba con 71.13 de esperanza de vida en 1960, valor que incrementó a 82.30 en 2016.

Es preciso mencionar que, de acuerdo con Patterson (2006), después de la Segunda Guerra Mundial, entre 1946 y 1964, en Estados Unidos, nació la generación de los *baby boomers*, un grupo de personas que vivieron en condiciones de crecimiento económico y prosperidad. En este periodo de tiempo se registraron los más altos índices de fertilidad, lo que provocó que los *baby boomers* sean el grupo más grande en el mundo occidental.

Al 2019, el grupo de los *baby boomers* tenía entre 55 y 73 años, es decir, que están a cinco años de pertenecer completamente al segmento de tercera edad de acuerdo a la normatividad mexicana (INAPAM, 2019).

De acuerdo con Patterson (2006), en Estados Unidos los *baby boomers* representa el 29% de su población, es decir 76 millones de personas, y es este grupo el que realiza el más alto volumen de viajes con un registro de 245 millones de viajes y un gasto promedio de \$479 dólares por viaje.

## 1.2 Turismo y demografía.

En la actualidad no existe un concepto unificado en el mundo para definir a los Adultos Mayores, en México, el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) es el que determina que la forma oficial de llamar a las personas de 60 años o más es Adultos Mayores.

Vigolo (2017), cita a Hunter-Jones y Blackburn (2007), quienes mencionan que a las personas mayores también se les conoce como "*Senior*", "*Whoopies*", "*Baby boomers*" o "*Generation between*".

Patterson (2006) hace un compendio de diferentes formas de nombrar a las personas adultas mayores, entre las que se encuentran: "*Senior*", "*baby boomers*", "*mature*", "*grey*", "*silent generation*", "*new-age elderly*". Sin embargo, menciona que el término más común es Adultos Mayores.

Por su parte, la ONU (2017b) concuerda que la mejor forma de nombrar a las personas mayores de 60 años es Adultos Mayores. Mientras que Braun y Archanjo (2018) aportan el concepto de la edad de oro o los años dorados para referirse a los Adultos Mayores.

El estudio sobre turismo, realizado por Braun y Archanjo (2018), en Brasil, reveló que los Adultos Mayores (AM) se perciben a sí mismos activos en su proceso de envejecimiento, emplean su tiempo libre para satisfacer necesidades de orientación, autorrealización y expansión, y actividades recreativas, siendo estas últimas de vital importancia en el presente proyecto.

En concordancia con lo anterior, AMADEUS (2007) indica que entre las Tribus Viajeras del Mañana para el 2020 se encuentran los Mayores Activos, personas entre 50 y 75 años, es decir, que nacieron entre 1945 y 1970. Son personas jubiladas, sanas y activas, tiene ingresos económicos altos. Su experiencia en los viajes hará que se vuelvan críticos con los productos y servicios recibidos.

De acuerdo con AMADEUS (s.f.) entre sus motivos de viaje se encuentra visitar a amigos y familiares, hacer turismo de salud o turismo cultural, y realizar viajes en los que adquieran conocimientos o aquellos con fines estéticos.

Es entonces que más allá del estereotipo que existe al imaginar que un Adulto Mayor usa bastón o está en silla de ruedas; se debe considerar que las personas entre 60 y 80 años son independientes, gozan de buena salud y aún conservan el aliciente de autorealizarse, es a estas personas a quienes va dirigido el turismo de Adultos Mayores, porque aún está entre sus planes el viajar para usar su tiempo libre.

En México, el 9% de los Adultos Mayores viaja, es decir 1'053,000 personas (Alcántara, 2015), sin embargo, al ser un país altamente receptivo de turistas estadounidenses y canadienses, es pertinente mencionar que entre 14 y 33 por ciento de los Adultos Mayores en Estados Unidos viajan, mientras que el 14% de

los Adultos Mayores que viven en Canadá realiza viajes de turismo (Lloveras, 2016). En los países mencionados, los Adultos Mayores tienen altos ingresos discrecionales y poseen más tiempo de ocio (Patterson, 2006).

En el documento “Estadísticas a propósito del... Día internacional de las personas de edad” (INEGI, 2017), se retoma lo plasmado en la “Carta de San José sobre los Derechos de las Personas Adultas Mayores de América Latina y el Caribe”, donde se expone que no se deben escatimar los recursos para promover y proteger los derechos humanos de los Adultos Mayores.

Por lo tanto, es importante invertir en la capacitación de los empleados para innovar la forma en que el personal debe brindar atención a usuarios Adultos Mayores, ya que además de lo básico en la atención hospitalaria, los AM requieren ser tratados con dignidad, tolerancia y respeto extra, en comparación con los demás turistas.

En este sentido, las actualizaciones en instalaciones y transportes ya están siendo atendidas y actualizadas para que satisfagan las necesidades de los turistas Adultos Mayores, no obstante, la pertinencia de este proyecto radica en que el turismo es una actividad integral; requiere que tanto lo físico, como lo intangible, funcionen en la misma sintonía.

El turismo, al ser un servicio, depende en gran medida de la atención personalizada, por lo que las empresas del sector A y B deben invertir en la capacitación de sus empleados, para superar el mínimo requerido y proporcionar herramientas que permitan adaptarse a las necesidades actuales y futuras de la demanda de Adultos Mayores, logrando así una ventaja competitiva al anticiparse al incremento de turistas Adultos Mayores.

### 1.3 Mercado turístico internacional.

De acuerdo con Cacho (2016), el turismo local en México representa 90% de la derrama económica turística del país, sin embargo, se ha hecho énfasis a lo largo de esta investigación en que los turistas provenientes de Estados Unidos y Canadá,

representan un mercado significativo para México, pues dentro del 10% restante de la derrama económica, los turistas provenientes de Estados Unidos y Canadá registraron el 70.9% (SECTUR, 2018c), con un gasto promedio de 500 dólares (SECTUR, 2017).

Patterson (2006) menciona que los AM estadounidenses, toman más vacaciones que cualquier otro grupo de edad, derivado de esto el 76% de los viajeros mayores realizan un viaje de placer al año, y el 60% toma de dos a tres viajes al año.

En cuanto a la población canadiense, Patterson (2006), indica que gastan más dinero per cápita en viajes en comparación con la población americana. Los Adultos Mayores canadienses se perciben a sí mismos como personas joviales, están interesados en experiencias novedosas, retos personales y nuevas aventuras.

De acuerdo con Patterson (2006), las personas mayores de 55 años en Estados Unidos han gastado aproximadamente 60 mil millones de los 293,7 mil millones de dólares en la industria de viajes, es decir, que los AM estadounidenses representan el 20.42% del gasto en turismo que se realiza.

En términos de marketing, si se habla del grupo de Adultos Mayores en Estados Unidos y Canadá, se pueden definir como “*baby boomers*”, este concepto, de acuerdo con Patterson (2006) y Vigolo (2017), describe al grupo de personas que nacidas entre 1946 y 1964, es decir, aquellos adultos que al año 2019 tienen entre 55 y 73 años, y que para el 2030 pertenecerán al grupo de Adultos Mayores.

Vigolo (2017) contextualiza que esta generación de los *baby boomers* nació en medio de cambios drásticos en la reproducción. Patterson (2006), explica que esto se debió a que esta generación nació después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Estados Unidos tenía un auge económico y prosperidad.

De acuerdo con Patterson (2006), este grupo genera 245 millones de viajes, con un gasto promedio de 479 dólares por viaje. Los *baby boomers* son

considerados como los viajeros más educados y con mayor gasto en sus viajes, pues el 90% terminó estudios de nivel medio superior y al menos la cuarta parte de ellos ha obtenido un grado universitario, sus ingresos promedio oscilan entre los \$100,000 y \$360,000 dólares.

#### 1.4 Requerimientos de los turistas Adultos Mayores.

El Instituto para la Atención de los Adultos Mayores de la Ciudad de México (IAAM, s.f.), establece que cuando las personas envejecen, surgen cambios biológicos, psicológicos y sociales que a su vez traen nuevas necesidades del Adulto Mayor.

Algunas de las necesidades físicas que presentan están relacionadas con la funcionalidad y la autonomía a pesar de los padecimientos médicos que pueda tener el Adulto Mayor. En la parte psicológica intervienen las emociones, los sentimientos y pensamientos del AM, éstos son resultado de las experiencias de vida que ha tenido.

También se considera que con la vejez, la memoria y el aprendizaje se ven modificados, por lo que la persona mayor debe mantenerse activa, relacionarse, hacer actividades placenteras, etcétera.

Además de las necesidades mencionadas anteriormente, existen otras en el ámbito social, que refieren a cómo el Adulto Mayor interactúa con la sociedad y viceversa.

De acuerdo con AMADEUS (s.f.), los Adultos Mayores presentan necesidades específicas a la hora de viajar, el precio y la comodidad son dos de los rubros primordiales, por lo que de acuerdo con Patterson (2006) los AM buscan paquetes de viaje con descuento y llenos de variedad, contrario a lo que se piensa acerca de su interés en paseos lentos por el campo.

Patterson (2006) también indica que los Adultos Mayores están interesados en folletos claros, que incluyan todos los costos, cuya información sea responsable



y confiable. También requieren fácil acceso a la emisión de boletos, al sistema de reservaciones y en general que el sector turístico dé valor a su dinero.

Maroto y Santana (2014), realizaron una encuesta en Ecuador a 26 Adultos Mayores pertenecientes a La Unión Nacional de Educadores Jubilados Núcleo del Guayas (UNEJ-G), derivado de sus resultados se obtuvo la **Figura 2** en donde se observa la forma en que los encuestados calificaron los servicios del viaje.

	Calificación de los servicios del viaje				Total
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	
<b>Organización</b>	12	13	1	0	26
<b>Difusión</b>	4	13	1	1	19
<b>Transporte</b>	7	14	5	0	26
<b>Alojamiento</b>	4	12	10	0	26
<b>Alimentación</b>	4	9	13	0	26
<b>Actividades recreativas</b>	5	10	5	0	20
<b>Guianza</b>	0	6	7	0	20
<b>Valor por el viaje</b>	4	7	5	0	16
<b>Duración del viaje</b>	5	13	5	0	23
<b>Total de respuestas</b>	45	97	52	1	195
<b>Porcentaje</b>	23.08%	49.74%	26.67%	0.51%	100%

**Figura 2. Calificación de los servicios del viaje.**

Fuente: Maroto y Santana, (2014). Estudio de caso de viaje organizado para un grupo de Adultos Mayores, desde la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas hacia la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador.

Lo que reflejan estos resultados es que la puntuación que se otorga a la alimentación y el alojamiento demuestra que hace falta trabajar en ellos, pues la calificación que las personas mayores encuestadas le otorgaron no fue la máxima.

Magaña, Romero y Jácome (2016) realizaron un estudio en la Zona Metropolitana de Guadalajara, en el que encuestaron a 78 Adultos Mayores, sus hallazgos fueron que hay frustraciones que las personas mayores sienten, entre ellas está el temor a ser engañados o estafados, no tener asesoría y hacer

actividades inadecuadas, recibir mal servicio por falta de información o su escasa habilidad para el uso de tecnología. Sin embargo, hay otras cuestiones que les causan alegría, como compartir sus experiencias, salir de la rutina y no tener planes tradicionales, poder elegir entre diferentes alternativas y disfrutar de servicios de calidad.

En el mismo estudio (Magaña, Romero y Jácome 2016) se encontró que 40% de las personas mayores eligen viajar como una actividad frecuente. Para encontrar información sobre las actividades que realizan recurren a agencias de viajes (27%) o internet (27%), mientras que el medio principal que usan para contactarse es vía telefónica (80%).

Cueva (2014) realizó un informe sobre cómo entender a los consumidores y viajeros Adultos Mayores. En el informe se identifican cuatro características importantes a considerar en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los viajeros mayores:

- 1) Los mayores se perciben a sí mismos con libertad de tiempo, energía y recursos financieros;
- 2) Miden su satisfacción por las experiencias agradables que han tenido, dejando de lado lo material;
- 3) Buscan dejar un legado a través de actividades altruistas mezcladas con turismo; y
- 4) Usan la tecnología pero no requieren estar conectados siempre, valoran la interacción humana y que los profesionales del turismo les ofrezcan un servicio personalizado transmitiendo confianza y seguridad.

Drewnoski y Evans (2001) mencionan que conforme se envejece, el consumo de energía durante el día va disminuyendo, a la edad de 80 años, el 10% de los hombres consumen menos de 890 kilocalorías al día, mientras que las mujeres consumen menos de 750 kilocalorías al día.

Esta disminución de consumo de energía se refleja en la dieta alimentaria que tienen los Adultos Mayores, pues al envejecer se tiene mayor necesidad de algunas vitaminas como zinc, calcio, vitamina E, B6 y B12, A, C; tiamina, riboflavina entre otras (Drewnoski y Evans, 2001).

La actividad física es otra de las necesidades especiales en los Adultos Mayores, pues con el paso de los años el cuerpo humano se va deteriorando, sin embargo, la realización de ejercicios tiene un efecto positivo en la función muscular (Drewnoski y Evans, 2001).

Hablando específicamente de las necesidades de alimentación de los AM, Sastre (2010) determina que deben tener una dieta balanceada, ya que el exceso de proteínas puede tener una influencia negativa en su cuerpo, por lo que es importante ingerir frutas y verduras y alimentos ricos en omega 3.

De acuerdo con la página de Vejez y Vida (s.f.), los Adultos Mayores requieren de una dieta especializada que incluye 5 porciones de frutas o verduras todos los días. Cancela (2019), sugiere que el consumo de frutas y verduras sea preferentemente crudas o cocidas al vapor. También se recomienda consumir alimentos integrales, pues contienen mayor cantidad de vitaminas y minerales y ayudan a impedir el estreñimiento.

Vejez y vida (s.f.) también sugiere que se consuma carne de pescado o ave, preferentemente sin grasa; los alimentos ricos en proteínas, como chícharos, lentejas y legumbres; así mismo, reducir los lácteos y revisar constantemente los niveles de colesterol.

Foz (2010) concuerda en que después de los 60 años, la actividad física disminuye por lo que se recomienda reducir la ingesta energética para evitar la obesidad, y aumentar el consumo de alimentos ricos en vitaminas, en la **Figura 3** se mencionan los requerimientos nutricionales para que un Adulto Mayor esté sano.

Vitaminas	Requerimientos diarios
<b>Liposolubles</b>	
- Vitamina A	600-700 µg ER
- Vitamina D	10-20 µg
- Vitamina E	20 mg ET
- Vitamina K	60-90 µg
<b>Hidrosolubles</b>	
- Vitamina C	200 mg
- Tiamina	1.8 mg
- Riboflavina	1.5 mg
- Niacina	9-13 mg EN
- Ácido pantoténico	7 mg
- Vitamina B <sub>6</sub>	15 µg por g de proteína ingerido
- Biotina	50-100 µg
- Ácido fólico	400 µg
- Vitamina B <sub>12</sub>	2.5 µg

**Figura 3. Requerimientos nutricionales de un Adulto Mayor.**

*Fuente: Foz, (2010).*

Gallo (s.f.) menciona que el requerimiento calórico de un AM es de 2200 kilocalorías, de las cuales el 45% a 65% deberían proceder de carbohidratos y máximo el 25% de lípidos.

La UNED (s.f.) establece que las necesidades de los nutrientes de los AM deben incluir minerales como calcio, fosforo, hierro, zinc y selenio. También debe ingerir de 2 a 3 litros de agua al día, previniendo la deshidratación. Así mismo se recomienda la ingesta de 25 gramos de fibra al día para evitar el estreñimiento sin dañar la absorción de vitaminas y minerales del metabolismo.

Finalmente, en la Revista de Salud y Bienestar (Webconsultas, s.f.), se recomienda sustituir la sal y azúcar por condimentos como pimienta, tomillo, orégano, etcétera; y edulcorantes artificiales. Así mismo, se sugiere usar aceite de oliva en la preparación de los alimentos y reducir el consumo de bebidas con cafeína, en su lugar beber jugos naturales entre comidas.

## 1.5 Importancia de la capacitación del personal.

De acuerdo con ESAN (2016), la capacitación del recurso humano en las empresas es una inversión que se debe realizar para generar un aumento de productividad y de calidad en el trabajo, invertir en capacitación de los empleados es una ventaja competitiva pues ayuda a resolver problemas y tomar decisiones, a mejorar las aptitudes de las personas que integran la fuerza laboral y convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Silva (2001), indica que en el turismo la capacitación representa una alta proporción en la productividad y esta va relacionada directamente con el servicio. El grado de satisfacción de la experiencia turística está fuertemente relacionado con la influencia de los recursos humanos.

Es entonces que la relación persona-persona es uno de las más importantes a la hora de personalizar el servicio, aunado a ello, al hablar de empresas turísticas, se aplica a una amplia gama de empresas (alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viaje, empresas de transporte, centros artesanales, etc.), y cada una requiere personas capacitadas, lo que vuelve complejo encontrar profesionales.

En la revista Forbes (2015), se publicó que México ocupaba el lugar 58 en la lista de 124 países evaluados para el informe del Capital Humano del Foro Económico Mundial. En el mismo artículo también se indica que el talento humano sería la clave de la innovación, la competitividad y el crecimiento en el siglo XXI.

El Universal (2018), publicó que en el Ranking Mundial de Talento, México se encontraba en la posición 61 de 63 países. En la evaluación del Ranking se consideran tres factores: 1) Inversión y desarrollo del capital humano; 2) atracción y retención del talento; y 3) capacitación.

Entre las razones por las que México obtuvo como puntaje 38.86 de un total de 100 se encuentran los programas de aprendizaje, pues se perciben negativamente, además de que el país presenta “fuga de cerebros”, es decir, que

los trabajadores eligen emigrar de México porque no sienten motivación y perciben negativamente su calidad de vida (El Universal, 2018).

Sin embargo también hubo indicadores en los que México destacó, entre ellos está la atracción de personas extranjeras para trabajar en el país, y el crecimiento de la fuerza laboral (El Universal, 2018).

En el más reciente Índice de Competitividad del Talento Global, (Expansión, 2019), México ocupa el lugar 70 de un listado de 125 países, algunos de los factores que influyen a que el país se encuentre en esta posición, radican en lo difícil que es encontrar personas capacitadas para los perfiles que necesitan y que los salarios recibidos son bajos.

De acuerdo con Expansión (2019) el Índice de Competitividad del Talento Global mide las condiciones para el empleo; la atracción, crecimiento, habilidades técnicas y vocacionales; y habilidades de conocimiento global.

Todos estos resultados en los índices y rankings sugieren que en el país se requiere la inversión en la capacitación del personal si se quiere obtener mayor competitividad a nivel mundial, es por eso que se vuelve sumamente importante generar programas de capacitación para los empleados.

#### 1.6 Normatividad de la capacitación en México.

En la normatividad en México referente a las capacitaciones de los empleados, se encuentra la Ley Federal del Trabajo (2018), que en el artículo 153, incisos A al Z, indica que todos los trabajadores tienen derecho a que su patrón proporcione capacitación que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Esa capacitación podrá realizarse en la misma empresa o fuera de ella, según se haga el acuerdo entre las partes involucradas, y podrá ser impartida por el mismo personal, personas o instituciones especializadas, o bien por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En el Artículo 153-D de la Ley Federal del Trabajo (2018), se establece que la elaboración de programas de capacitación podrá hacerse para una empresa en específico, un grupo de empresas, o una rama industrial.

En el inciso F del mismo artículo (Ley Federal del Trabajo, 2018), se establece que los propósitos para la capacitación podrán ser los siguientes:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador. (Ley Federal del Trabajo, 2018).

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2017) es otro organismo relacionado a la capacitación, su misión es “desarrollar el potencial productivo del capital humano para la competitividad de México”. Entre sus objetivos se encuentra, “incrementar la certificación de competencias de las personas y alcanzar la satisfacción de los usuarios en relación con la emisión de certificados”.

CONOCER (2017), tiene un Estándar de Competencias, el cual sirve como “referente para evaluar y certificar la competencia de las personas, en el estándar se describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral”.

Dentro de ese estándar de competencias, existe el de “Atención al comensal”, en el cual se evalúa el montaje de las mesas y el servicio de proporcionar alimentos y bebidas. CONOCER (2016), establece que esta evaluación se debe hacer en 8 horas, dividido en 4 horas de gabinete y 4 en trabajo de campo.

El estándar establece que una persona es competente cuando cumple con el siguiente desempeño:

1. Al inicio de la jornada cuenta con la colocación de loza, plaqué, cristalería, blancos, accesorios y misceláneos de acuerdo con las políticas del evento/servicio.

2. Al proporcionar el servicio recibe al cliente de acuerdo al protocolo, toma la orden del comensal, sugiere platillos del menú, solicita los platillos a la cocina de acuerdo a lo requerido y sirve al comensal de acuerdo al tipo de evento/servicio.

3. Atiende las quejas o peticiones del comensal tratándole de acuerdo a las políticas del establecimiento, dialogando asertivamente y canalizando las quejas al supervisor.

4. Al cobrar la cuenta, espera a que el cliente lo solicite, pregunta si la cuenta será cerrada o con propina, revisa que la cuenta corresponda al consumo, entrega la cuenta al comensal, pregunta la forma de pago y si se requiere factura, para finalmente despedir al comensal de manera cordial.

Dentro del estándar se describen también cómo debe ser presentada la comanda y los valores de responsabilidad y limpieza que debe ejercer el personal que atiende a los comensales.

### 1.7 Programa de capacitación.

De acuerdo con Guerrero (2015) un programa de capacitación es un proceso estructurado que tiene como objetivo que una persona adquiera habilidades específicas para desempeñar un trabajo determinado.

Chiavenato (2000) agrega a la definición antes presentada, que el programa de capacitación es a corto plazo, sin embargo puede ser continua, se imparte de forma sistemática, y además de habilidades, aporta conocimientos y aptitudes a las personas en función de objetivos definidos.



Siliceo (2004), establece que la capacitación es una acción planeada, que se basa en las necesidades de una organización y busca cambiar conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores.

Rabinowitz (2017), considera que un programa de capacitación requiere más que talleres o conferencias dispersos que no se conecten entre sí, es decir, que cada parte del programa de capacitación debe tener un fundamento específico de por qué se está creando y a su vez estar conectado con todos los procesos de la capacitación, de esta forma el personal es consciente que forma parte de un todo y qué es lo que se quiere mejorar con la capacitación.

El autor Siliceo (2004), considera que la promoción del conocimiento es una herramienta clave para actualizar y preservar la cultura en la organización, pues el comportamiento humano provoca buscar de manera permanente nuevas formas de adaptación, transformación y desarrollo.

Sin embargo, también menciona que en México se ha considerado primordialmente la parte cuantitativa en la capacitación, midiendo horas de trabajo, cantidad de cursos, asistentes al año, etc., dejando de lado aspectos cualitativos como la adquisición de conocimiento y apertura al aprendizaje, las actitudes del personal, la integración con la organización, entre otras.

El Servicio Nacional de Turismo (Silva, 2001), en Chile, considera que el recurso humano en el sector turístico es la característica principal, pues se relaciona directamente con la personalización del servicio. En este contexto, es necesario un programa de capacitación para los recursos humanos, en el que se considere que el servicio que brinden sea eficiente y haga grata la experiencia del cliente.

De acuerdo con Siliceo (2004), la capacitación se debe planear, realizar y evaluar desde una perspectiva cualitativa, dando respuesta a las necesidades detectadas en el ámbito técnico, humano y administrativo.

Guerrero (2015) plantea que los aspectos de un programa de capacitación son:

- Detección de la necesidad. Observar cuál es la necesidad en la que el grupo de empleados requiere capacitación. Las herramientas que pueden ayudar a detectar la necesidad son: entrevistas, cuestionarios, exámenes, entre otras.
- Construcción del programa de capacitación. En esta fase se plantea el objetivo, se determina el contenido de capacitación, se elige la técnica de capacitación, los recursos humanos y técnicos que se usarán, la periodicidad con la que se impartirá y el lugar.
- Ejecución del programa de capacitación. Se debe impartir por un especialista en la materia y va dirigida a un nivel jerárquico en específico a la vez.
- Evaluación de la capacitación. En esta etapa se evalúa la eficiencia de la aplicación del programa de capacitación, esto permitirá retomar aquello que no se haya aprendido y reforzarlo.

Las capacitaciones pueden impartirse de forma sencilla, a través de una conferencia, o de manera más formal, a través de talleres impartidos por un experto en el tema. La forma en que se lleven a cabo dependerá de los recursos de la organización, que en caso de no tenerlos podrán pedir donaciones o hacer efectivo el apartado de actualización profesional remunerada que incluyen algunos sindicatos (Rabinowitz, 2017).

En la etapa de evaluación, Siliceo (2004) indica que se debe evaluar: “la capacidad intelectual, la actitud frente al trabajo, actitud hacia sus superiores, estilo de liderazgo, habilidades de supervisión, relaciones interpersonales, motivación al logro, comparación con el perfil del puesto, potencial y capacidades de desarrollo y necesidades de capacitación”.

Es recomendable que la capacitación vaya acorde a un tema de interés del personal, de lo contrario se percibirá como una tarea más que es impuesta por los directivos y los resultados no serán los esperados (Rabinowitz, 2017).

Entre las razones para implementar un programa de capacitación en las organizaciones se encuentran las siguientes: que el personal adquiera nuevas habilidades, que se obtengan ideas innovadoras a partir de tareas que se realizan

cotidianamente o de nuevos prospectos de mercado, fomentar la retroalimentación de técnicas y estilos de trabajo con los clientes, entre otras.

Siliceo (2004) agrega ocho propósitos para realizar la capacitación que son: 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización; 2) Calificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales; 3) Elevar la calidad del desempeño; 4) Resolver problemas; 5) Habilitar una promoción en la categoría laboral; 6) Inducción y orientación al nuevo personal de la empresa; 7) Actualizar conocimientos y habilidades; y 8) Preparación integral para la jubilación.

Chiavenato (2000) menciona que los individuos que optan por capacitarse constantemente alargarán su permanencia dentro de la organización, lo que a su vez genera que la organización cuente con personal altamente calificado.

La importancia de los programas de capacitación radica en que mientras más capacitado esté el personal, será más fácil alcanzar los objetivos planteados por la organización, además de abrir nuevas oportunidades a las que la organización puede acceder.

Si la capacitación se aplica a personal que ya ha formado parte de la organización durante un tiempo, los beneficios que se pueden obtener son: 1) Aumenta las competencias y conocimientos en las tareas que deben realizar; 2) Ayuda a que se mantenga el interés y entusiasmo por su trabajo; y 3) Mantiene la dinámica de pensamiento, crecimiento y cambio para que la organización sea efectiva y saludable; 4) Disminuye el riesgo de tener errores en la organización, por lo que se genera prestigio, se crean lazos en relaciones públicas, da credibilidad a la organización (Rabinowitz, 2017).

Siendo así, la capacitación es una inversión que retorna en la preparación, habilidades, conductas y aptitudes de los trabajadores de la organización (Chiavenato 2000).

La capacitación también es necesaria para mantenerse actualizado ante un mundo cambiante, en especial en el área de turismo. El contenido innovador permite que las organizaciones mejoren en la ejecución de su misión organizacional (Guerrero, 2015).

Además que se debe ser ético a la hora de evaluar el desempeño de quienes se están capacitando y no se puede evaluar por igual a los distintos niveles de la organización, por lo que sugiere dividirlos en tres niveles: Nivel ejecutivo alto, es decir directivos y/o gerentes; Nivel ejecutivo medio, donde se encuentran los integrantes de la gerencia media; y Nivel técnico, que incluye a supervisores, empleados, oficinistas y obreros (Siliceo, 2004).

Rabinowitz (2017) concuerda con la premisa antes mencionada, establece que un programa de capacitación es susceptible de aplicarse a todos los integrantes de la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo, dependiendo de lo que se busque conseguir, un programa de capacitación puede incluir:

- Capacitación al nuevo personal con o sin experiencia según sea el caso.
- Actualización del personal para adquirir nuevos conocimientos o habilidades.
- Realización de estudios de grado o post-grado.
- Asistencia a conferencias, cursos, talleres.

Rabinowitz (2017) indica que llevar a cabo un programa de capacitación al nuevo personal es necesario para que pueda integrarse a las actividades de la organización con conocimiento de qué debe hacer y cómo hacerlo. Además de que acorta el tiempo en el que los empleados pueden aplicar sus competencias en el nuevo trabajo y los hace sentir parte de la organización.

El autor indica que, por un lado, debe haber un encargado que verifique el tema, el contenido, la frecuencia, el tipo de capacitación, etc. Por otro lado, estará la persona que dirija el programa de capacitación frente a los participantes.

La coordinación y comunicación, son elementos indispensables para que la capacitación tenga éxito, las dos entidades mencionadas en el párrafo anterior

deberán organizarse para realizar las actividades de registro de horarios, asistencia, difusión de la capacitación y demás requerimientos del programa de capacitación (Rabinowitz, 2017).

Montero (2016), considera que en las capacitaciones, generar alianzas estratégicas ayuda a obtener descuentos grupales o becas e incrementa la cobertura en la enseñanza de habilidades hacia determinado servicio, empresa o zona.

Una situación que presenta Rabinowitz (2017) es que en ocasiones, empresas con necesidades similares de capacitación, realizan alianzas para que se lleve a cabo de forma conjunta, de este modo la inversión no se vuelve tan pesada, y se aprovecha para el personal de las organizaciones involucradas.

Como parte de los programas de capacitación en México, la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A. C. (AMHM), en colaboración con la Secretaría de Turismo (SECTUR) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), crearon manuales de todos los puestos en las distintas áreas del turismo. Entre ellos el manual del puesto de mesero (AMHM, 1994), el cual se divide en siete capítulos de la siguiente manera:

1. Fundamentos y funciones del puesto de mesero. En este se presenta una descripción de cuáles son las funciones y responsabilidades que se adquieren en este puesto y el objetivo de las mismas. Además se detalla el perfil que se debe cubrir en este puesto y su ubicación en el organigrama.
2. Conocimientos diarios. En este apartado se indica la información que el mesero debe conocer día con día, entre ellas, los especiales en el menú, el menú por sí mismo, y algunos formatos administrativos.
3. Preparación del salón. En forma secuencial, se explican los 8 pasos que el mesero debe seguir para preparar el salón antes de que los comensales lleguen a la mesa.
4. Prestación del servicio. De manera secuencial, se explican los 22 pasos que el mesero debe seguir para brindar el servicio a los comensales, iniciando

desde saludar al cliente a su llegada hasta despedirse del mismo. Cabe señalar que esta descripción se realiza de forma genérica, es decir, no se señala en ningún momento si el comensal tiene características específicas como ir con niños, ir en silla de ruedas, entre otras, por lo que tampoco menciona qué hacer en esos casos.

5. Servicios especiales. Dentro de esta sección se presentan 6 pasos que el mesero debe seguir en caso de que el restaurante forme parte de un hotel y haya servicio de atención a cuartos.
6. Entrega del turno. Se mencionan 3 pasos a seguir en el momento de cambio de turno, en caso de que exista división entre matutino y vespertino.
7. Mobiliario y equipo. Por último se describen los utensilios, mobiliario y equipo que el puesto de mesero requiere conocer.

Este manual es una buena base para crear un programa de capacitación, sin embargo le hacen falta actualizaciones y adecuaciones de acuerdo al tipo de establecimiento y al tipo de comensal, que en la presente investigación son los AM.

### 1.8 Metodología para la elaboración de un programa de capacitación.

Existen diversas metodologías para la elaboración de un programa de capacitación, sin embargo ninguna es definitiva, pues deberá emplearse aquella que se adapte a las necesidades de la organización que desea capacitar al personal.

En este trabajo se retomarán a algunos autores a fin de determinar las fases que comprende elaborar un programa de capacitación para el personal de los restaurantes seleccionados en San Miguel de Allende, Guanajuato.

#### 1.8.1 Aspectos previos a considerar.

La Red de Conocimientos Electorales (ACE, 2019), es una institución encargada de capacitar a nivel mundial de forma periódica a las personas que participarán en los procesos electorales de distintos países, entre ellos México.

La razón por la que es importante retomar la metodología de ACE es porque en su contenido se tienen planteados distintos modelos para transmitir el conocimiento en los programas de capacitación que no están presentes en algún otro programa, situación que se vuelve importante para el turismo si se considera la rotación de empleados que existe en el sector.

Dentro de los aspectos previos a la elaboración del programa de capacitación, ACE (2019) sugiere que hay que considerar el entorno cultural, los recursos materiales que se necesitan y con qué se cuenta, los recursos económicos requeridos, el tiempo disponible para implementar la capacitación y la eficiencia que tendrán los resultados de la capacitación respecto al costo.

En este mismo sentido, el autor Rabinowitz (2017), quien generó un programa de capacitación para personal de las empresas de forma general, establece que también es importante considerar las habilidades laborales que tienen los empleados y sus estilos de aprendizaje, pues tomar en cuenta esto de forma previa a la elaboración del programa permitirá enfocarse en lo que se busca que los empleados aprendan y la forma en que debe proporcionárseles el conocimiento.

Por su parte, la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS, 2008), establece que es necesario tomar en cuenta el número de trabajadores que se someterán a la capacitación, así como sus características, es decir, la descripción de las actividades que realizan en su puesto y cómo se pueden mejorar.

La STPS (2008), establece que hay que contemplar las condiciones necesarias para que se realice de forma eficaz la capacitación y sugiere que desde este punto se debe establecer si la capacitación se dará de forma individual o grupal.

Reynoso (2013), es el autor de un programa de capacitación enfocado en recursos humanos de una empresa peruana que oferta asesorías y consultas empresariales. El autor aporta a las consideraciones previas que se debe categorizar a los empleados en tres niveles: Básico, Intermedio y Avanzado.

El nivel básico se enfoca en capacitar al nuevo personal de la empresa; en el nivel intermedio se enfoca ampliar los conocimientos de los empleados de la organización para mejorar su desempeño; y el nivel avanzado se orienta a capacitar a ciertos empleados en tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

La aportación de Tellería (s.f.), autora del programa de capacitación para trabajadores del sector turismo en el área de América y el Caribe, consiste en realizar encuestas, pruebas de desempeño y/o simulaciones, observar e inventariar las habilidades del personal.

En complemento a los autores anteriormente mencionados, Alcívar y Olivo (2013), presentan un diseño de capacitación en atención turística, aplicado en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Los autores sugieren como consideraciones previas evaluar tanto al personal como al capacitador que estará al frente en el proceso de transmisión del conocimiento.

#### 1.8.2 Preguntas de apoyo.

Como parte de la elaboración de un programa de capacitación, diversos autores establecen preguntas de apoyo que servirán de guía en el proceso (ACE, 2019; Rabinowitz, 2017; STPS, 2008), dichas preguntas se enlistan a continuación:

- ☐ ¿Quién dirigirá la capacitación?
- ☐ ¿Qué temas se incluirán y en qué orden?
- ☐ ¿Qué recursos se necesitan?
- ☐ ¿En qué instalaciones se impartirá?
- ☐ ¿Cómo se medirán los resultados?
- ☐ ¿Cuáles son las necesidades?
- ☐ ¿Qué parte del personal necesita capacitarse?
- ☐ ¿Cómo coordinar horarios para no afectar su jornada laboral?
- ☐ ¿Qué tipo de instrucción se dará a los empleados?



La respuesta a estas preguntas arrojará un parámetro sobre el cual elaborar el programa de capacitación, pues a partir de este punto se comenzarán a plantear las etapas que conformarán al programa y se especificarán los materiales, tiempos, locaciones, contenidos y otros elementos para lograr el objetivo de la capacitación.

### 1.8.3 Diagnóstico de necesidades.

En la mayoría de las metodologías de los programas de capacitación, el diagnóstico es el primer paso, en esta etapa se busca detectar las necesidades de aprendizaje que tiene el personal, para las cuales se ha decidido crear el programa de capacitación.

Rabinowitz (2017), considera que las necesidades de las organizaciones no son las mismas, por tanto requerirán capacitación personalizada, sin embargo, hay algunos puntos que tendrán en común todos los programas de capacitación:

- Habilidades laborales e información específica. A pesar de que la contratación del personal se realiza considerando que ya se tiene un conocimiento previo sobre el trabajo a desarrollar, la capacitación debe brindar nueva información y concentrarse en la mejora de las habilidades ya existentes en el personal.
- Habilidades propias de su organización. Se refiere a los procesos o métodos que la empresa elabora para llevar a cabo sus funciones, o en su caso, la innovación en las técnicas, teorías, desarrollos, etc., vinculados con las áreas de trabajo.
- Habilidades de otras áreas. Dentro de esta área se capacitan las habilidades interpersonales y la sensibilidad hacia la cultural y la diversidad.
- Temas específicos de importancia para la organización. Incluye contenidos del entorno que son importantes a considerar porque afectan indirectamente a la organización, por ejemplo reformas legales, violencia familiar, economía, nuevas tendencias, etc.

Para Hernández (s.f.), esta etapa marca el inicio del proceso en el que se detecta una necesidad dentro de la organización, los desafíos del ambiente externo pueden ser considerados como base para generar el programa de capacitación. El autor establece que los pasos en esta etapa son:

1. Diagnóstico de la situación actual del capital humano. En este paso debe tomarse como eje la filosofía empresarial y las políticas de la empresa hacia el personal. Es necesario obtener información de la empresa y del personal, por lo que se recomienda aplicar cuestionarios o hacer entrevistas para detectar las necesidades.
2. Descripción de la actividad de capacitación. Se deberá especificar a quién va dirigida la capacitación, en qué tiempo se va a realizar y si se considera para obtener resultados a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, establecer cómo se les dará a conocer a los empleados el programa de capacitación.
3. Perfil de competencias óptimo. En este paso se describirán las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que se espera que los empleados obtengan con el programa de capacitación. Se recomienda hacer una revisión y/o registro de la descripción de puestos, requisitos del cargo, plan de trabajo, manuales de procedimientos y la estrategia organizacional para crear o modificar el perfil de competencia.
4. Perfil de competencias real. Se debe analizar las características actuales del personal para posteriormente comparar con el perfil óptimo del paso 3, de este modo, la diferencia entre ambos perfiles vislumbrará las necesidades que se deberán poner en el programa de capacitación.
5. Priorización de las necesidades de aprendizaje. Una vez detectadas las necesidades se deberán clasificar en tres niveles: organizativas, funcionales e individuales.

Similar a lo que establece Hernández (s.f.), ACE (2019), recomienda hacer una comparación de las necesidades contrastándolas con los recursos disponibles. Derivado de ello se podrá determinar si es necesario sacrificar algunos aspectos,

como la cantidad de participantes, el tiempo necesario para completar la capacitación o la posibilidad de contratar capacitadores profesionales.

Tellería (s.f.) desglosa en dos partes el diagnóstico de necesidades:

1. Obtener información básica previa. Esta información se obtiene directamente de la empresa y se constituye del organigrama, los manuales, políticas, planes y programas de la organización. También se consideran las auditorías de la empresa, si es que se tuvieran, y los documentos que el área de recursos humanos pueda proporcionar (promociones, contrataciones, currículum, evaluaciones de desempeño, etc.).
2. Revisar y comprobar la información obtenida. Con ayuda de los supervisores, gerentes, entrenadores o algún otro empleado que ejerza sus funciones, se elaborará un informe final en donde se registre la comprobación de la información obtenida en el paso anterior. El informe debe arrojar a quién capacitar, en qué aspecto o área, por qué, en qué orden y cuándo.

Mientras que Alcívar y Olivo (2013), lo dividen en cuatro puntos:

- Establecer en qué áreas se necesita la capacitación.
- Identificar cuáles son las personas que necesitan capacitación de acuerdo al puesto y actividad que desempeñan.
- Determinar la importancia de que el empleado se especialice en ciertas habilidades, destrezas, etcétera.
- Fijar la fecha, el tiempo y el orden en que será capacitado dicho personal.

Una vez que se ha especificado lo que la organización necesita capacitar en su personal, lo siguiente en el proceso es la planificación.

#### 1.8.4 Planificación.

En cuanto a la planificación, Hernández (s.f.) divide esta etapa de la siguiente forma:

- Fijar los objetivos de la capacitación.
- Determinar la cantidad de participantes y a qué nivel se capacitará.
- Conformar los módulos del programa de capacitación.
- Elegir los horarios y actividades de cada uno, así como la fecha de inicio y fin de la capacitación.
- Determinar los métodos para evaluar la eficiencia del programa de capacitación.
- Elaborar el plan de actividades que impartirá el capacitador, éste debe incluir el tema, actividades, responsables, materiales, duración y horario de cada sesión.
- Finalmente, fijar el presupuesto para llevar a cabo la capacitación.

Para la STPS (2008) este proceso de planificación abarca la redacción de objetivos, la estructuración de contenidos y las actividades de instrucción.

##### 1) Redacción de objetivos.

Se busca que los participantes cambien su desempeño laboral en las direcciones deseadas, en otras palabras, se debe establecer el comportamiento esperado en términos de conocimiento, habilidades, actitudes y aprendizaje que el participante deberá tener al finalizar la capacitación.

Los objetivos que se planteen deben ser claros, ser susceptibles de ser evaluados, comunicar a cualquier persona la intención del programa y enfocar la atención de los participantes, de manera que sean conscientes de lo que se espera que aprendan.

Desde el establecimiento de los objetivos es necesario considerar las áreas de dominio del aprendizaje para que las actividades vayan orientadas a los estilos de aprendizaje de los participantes.

Las áreas de dominio son: Cognoscitiva, refiere a la memoria o evocación de conocimientos y desarrollo de habilidades intelectuales; Afectivas, se expresan por medio de sentimientos, emociones y actitudes, por lo que se relacionan directamente con los valores; y Psicomotriz, promueven la destreza física (Alcívar y Olivo, 2013).

En la redacción de los objetivos se sugiere iniciar con “El participante...” o “El trabajador...”, de modo que los empleados se sientan identificados con lo que van a lograr al tomar la capacitación. Además se recomienda que la redacción incluya verbos precisos, por ejemplo, listar, escribir, identificar, elaborar, verificar, etcétera, así se evitará caer en ambigüedades sobre su entendimiento (Hernández, s.f.).

## 2) Estructuración de contenidos

Hernández (s.f.), sugiere que después de haber planteado los objetivos es momento de estructurar el contenido del programa y esto significa emplear tiempo para la selección y organización de la información que se presentará a los participantes.

En la selección del contenido se debe considerar el nivel al que pertenecen los participantes dentro de la empresa, la claridad y grado de profundidad para que la información sea comprensible, elegir aquella información que sea útil para el objetivo que se quiere alcanzar, y que sea actual para el contexto donde se aplicará el contenido.

En cuanto a la organización, se podrá ordenar por grado de importancia, partiendo de lo general a lo particular, por grado de interés, etcétera, sin embargo, es indispensable que se dividan los temas en módulos o capítulos para que el contenido se presente de forma concreta y sistemática.

### 3) Diseño de actividades de la instrucción

Lo primero que hay que elegir para el diseño, es la técnica de instrucción, ésta puede ser: interrogativa, demostrativa o expositiva. Cabe señalar que se pueden usar de manera aislada o combinada. La técnica interrogativa se caracteriza por el uso de preguntas y respuestas para adquirir información, esto busca fomentar el pensamiento creativo de los participantes.

La técnica demostrativa consiste en exponer de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Finalmente la técnica expositiva, presenta de forma oral la información partiendo de la introducción del tema, el desarrollo detallado del mismo y cerrando con la conclusión.

La capacitación en forma grupal facilita la comunicación entre los miembros, motiva la participación crítica y reflexiva, crea un ambiente de informalidad y compañerismo y permite hacer ejercicios prácticos de lo que se ha revisado teóricamente en la capacitación.

La STPS (2008) clasifica las técnicas grupales en dos grupos: integración y facilitadoras del aprendizaje. Las de integración permiten romper el hielo entre los participantes y hacer que se conozcan, para ello se puede usar la técnica de fiesta de presentación o de encuentra tu pareja. Mientras que las técnicas facilitadoras del aprendizaje buscan mejorar la comprensión de los temas, ejemplos de ellas son el estudio de casos o plática con tu vecino.

Para Alcívar y Olivo (2013), el desarrollo de esta fase requiere establecer el fin al que se busca llegar con la capacitación, los pasos que habrá que seguir y los resultados que se espera obtener cuando finalice. Además, los autores agregan que la planificación se compone de cuatro pasos: 1) Determinar las áreas que requieren la capacitación; 2) Identificar cuáles empleados se van a capacitar; 3) Determinar en qué cantidad se requiere que el empleado domine su especialidad; y 4) Distribuir el orden en que se impartirán las capacitaciones de acuerdo a las prioridades y recursos con que cuenta la empresa.

La metodología de Alcívar y Olivo (2013) también considera los estilos de aprendizaje en el área cognoscitiva (atención, memoria, análisis, reflexión), el área psicomotriz (destreza, interacción) y el área afectiva (actitudes, valores, opiniones), como parte importante a la hora de realizar la planificación del programa de capacitación.

Rabinowitz (2017), establece que la logística es una parte fundamental en la planeación de un programa de capacitación, es en este apartado cuando se debe considerar la ubicación, la cantidad de materiales que se usarán, cómo se acomodarán, entre otros aspectos que se detallan individualmente a continuación.

a) Ubicación.

Se deberá analizar si hay presupuesto para llevarla a cabo en una sede rentada, de lo contrario se puede considerar la casa de alguno de los participantes por ser una opción sin costo.

También se debe revisar si el tema de capacitación es apto para impartirlo en un área al aire libre o en un espacio para conferencias u otro lugar cerrado. En esta selección, el tiempo disponible es un factor clave, pues si es reducido, lo mejor es que se lleve a cabo en el lugar de trabajo.

b) Organización del espacio.

Aquí se debe determinar si se creará un ambiente formal o informal, distribuir de la mejor manera el mobiliario del que se dispone, todo pensando en que los participantes se sientan cómodos al recibir la capacitación.

La revisión de las luces es también importante pues si parpadean o hacen ruido pueden formar distractores que eviten a los participantes prestar atención a lo que se está explicando o haciendo en la capacitación.

La temperatura es también un elemento importante, pues cuando es un lugar cerrado y se reúnen muchas personas, puede generar calor y a su vez incomodidad, formando así otro distractor.

La comida es parte de la logística, sin embargo no es forzoso que se ofrezcan alimentos a los participantes, aunque sí es recomendable. En caso de que se incluya en el programa se debe contemplar si la organización los proveerá, si se harán grupos entre los participantes para que se encarguen de ello y en qué momento se van a ingerir los alimentos.

c) Materiales.

Los materiales deberán elegirse de acuerdo a la naturaleza de la capacitación, sin embargo algo que no debe faltar son textos con contenidos referentes a la razón de ser de la capacitación.

Los materiales deben estar siempre disponibles y ser suficientes para los participantes, si es posible, tener algunos juegos extra.

#### 1.8.5 Elección de modelos y técnicas.

De acuerdo con Alcívar y Olivo (2013), el desarrollo de esta fase requiere encontrar la mejor manera de enseñanza considerando los dominios que tienen los empleados en los temas que se planean para la capacitación. De este modo los participantes se sentirán motivados y tendrán un grado de confianza hacia los capacitadores.

Entre los factores para la implementación de los modelos y técnicas propuestos por Alcívar y Olivo (2013) se pueden mencionar: movilización, utilización y control de los recursos, y las operaciones que se desarrollarán durante la implementación.

Uno de las técnicas propuestas por estos autores son los cursos, los cuales se componen de actividades que promueven el aprendizaje de experiencias, utilizan conocimientos teóricos y prácticos y su duración es de 20 horas en promedio, dependiendo de los contenidos y el tiempo disponible.

Otra modalidad son los talleres, que a diferencia de los cursos, se componen en mayor medida por actividades prácticas y su duración promedio es de 12 horas.



También existen los seminarios, en ellos se investiga a mayor profundidad los temas que conforman la capacitación y su duración promedio es de 2 a 4 horas diarias, durante 3 o 4 meses.

La última modalidad propuesta por Alcívar y Olivo (2013), es la conferencia, que tiene como propósito brindar información, datos, etcétera. Quien imparte la conferencia debe ser un experto y su duración puede ir desde 15 minutos hasta horas dependiendo del tema a tratar.

Para esta etapa de la elaboración del programa de capacitación, ACE (2019) propone tres modelos estructurales: Modelo de cascada, onda o pirámide y modelo de capacitación simultánea. Las características de cada uno se enlistan a continuación.

#### Modelo cascada

Consiste en capacitar a pequeños grupos para que posteriormente cada uno de ellos capacite a otro grupo, y los integrantes de estos grupos capaciten a otros participantes después, de esta forma hasta que los conocimientos impartidos se transfieran al nivel más bajo del personal.

El modelo en cascada tiene como ventaja que es flexible de adaptar a la cantidad de niveles que sea necesario para transmitir la información, permite delegar la autoridad y fomenta las técnicas de enseñanza, es funcional para grandes grupos de personas, requiere pocos recursos logísticos y permite una capacitación integral dado que los grupos se componen de pocas personas y motiva la participación.

Este modelo también presenta algunas desventajas, pues requiere que las personas adquieran la habilidad de capacitar a otros para no perder la calidad de la información de un nivel a otro, también requiere la elaboración de manuales donde se explique detalladamente lo que hay que hacer. Además se corre el riesgo de que los capacitadores no hagan uso adecuado de los materiales y requiere un monitoreo constante para ver que todo se haga de acuerdo a lo planeado.

## Modelo simultáneo

En este se capacita a todo el personal al mismo tiempo, el periodo puede ser de un día o de varios, dependiendo el lugar y las necesidades.

Las ventajas del modelo simultáneo son que la capacitación que se otorga a los participantes es de alto nivel y estimula el aprendizaje en gran medida y se realiza en un lapso corto de tiempo.

Entre las desventajas se tiene que las sesiones no se pueden modificar fácilmente y hay pocas oportunidades de evaluar a los participantes, además de que su logística se vuelve compleja entre más grande sea el grupo a capacitar.

Los modelos propuestos por ACE (2019) no son excluyentes por lo que pueden usarse de forma combinada según las necesidades de la organización para la que se esté realizando el programa de capacitación.

La STPS (2008), indica que en esta parte de la elaboración del programa de capacitación se hace la selección de recursos didácticos, los cuales comprenden un conjunto de aparatos y materiales que se ocupan para el desarrollo de la capacitación. Cuando se eligen los materiales se debe contemplar que los sentidos son el primer contacto que el ser humano tiene con la información, por lo que se debe tratar de llevar la información al participante a través de distintos medios para lograr que sea captada por tantos sentidos como sea posible.

La clasificación de los recursos didácticos se divide en tres: Audible, que involucra grabaciones de voz, canciones, etcétera; Visual, donde se incluyen los carteles, modelos, libros, diapositivas, entre otras; y Audiovisuales, como películas o videos.

Los criterios de selección de recursos que propone la STPS (2008) son:

- Considerar el área de dominio planteada en los objetivos.
- Contemplar la madurez, interés y aptitud del grupo.

- Identificar ventajas y desventajas de cada uno de los recursos a fin de seleccionar los que proporcionen más ventajas.
- Procurar un equilibrio en el uso de los recursos.
- Identificar el dominio que el capacitador tenga sobre el tema y su habilidad para manejar los recursos.
- Preparar con anticipación las instalaciones donde se llevará a cabo la capacitación para explotar al máximo los recursos seleccionados.

Rabinowitz (2017) indica que los métodos y técnicas de la capacitación “deben ser coherentes con la filosofía de la organización. Además, deben ser variados para mantener el interés y la emoción de los participantes.”

Entre los métodos que se pueden utilizar en los programas de capacitación se encuentran: Debates o círculos de estudio, actividades grupales, presentaciones con materiales multimedia, actividades físicas, ejercicios de resolución de problemas de forma individual, representaciones teatrales, actividades escritas y/o artísticas, tareas de investigación, lecturas, disertaciones, entre otras (Rabinowitz, 2017).

Las técnicas y modelos que se elijan deberán considerar los estilos de aprendizaje de los participantes, mostrados en la Tabla 2, y realizar las actividades con base a los mismos. Enseñar para diferentes estilos de aprendizaje ayudará a desarrollar habilidades estratégicas, una persona que puede cambiar su estilo con facilidad tiene mejor capacidad para aprender y resolver problemas (Rabinowitz, 2017).

**Tabla 2. Estilos de aprendizaje**

Cognitivo	Visual	Auditivo	Kinestésico
<p><b>Secuencial: orden lógico ya establecido.</b></p> <p><b>Concreto: Considerar la información como un grupo de detalles separados.</b></p> <p><b>Aleatorio: Colocar piezas por aquí y por allá que hacen clic solo en la mente de la persona que lo creó.</b></p> <p><b>Abstracto: Colocar todo de forma amontonada.</b></p>	<p>La información se capta a través de los ojos, por medio de imágenes y el uso de lenguaje corporal.</p>	<p>Las personas se concentran en lo que escuchan, como videos, canciones o la voz de quien presenta los temas y dinámicas.</p>	<p>Ocurre a través del tacto y de los movimientos, se pueden emplear juegos, movimientos o construcción de figuras.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a Rabinowitz (2017).

Rabinowitz (2017), señala que las personas con estilo de aprendizaje cognitivo pueden combinar dos de las áreas, es decir, su estilo puede ser abstracto-secuencial, o concreto-secuencial, o alguna otra de las combinaciones posibles.

Las necesidades de la organización a capacitar determinarán las técnicas y modelos que son necesarios para incluir en el programa de capacitación, entre más elementos se consideren, mejores resultados se obtendrán al implementar dichos recursos.

#### 1.8.6 Diseño y construcción del cuerpo del programa de capacitación.

De acuerdo con Tellería (s. f.), esta parte del proceso será la guía para la capacitación, en el plan se deben definir los recursos, tiempos y acciones que se implementarán y éstos deben corresponder a las necesidades detectadas en la fase uno.

En la estructura del modelo (Reynoso, 2013) se especifica brevemente las acciones a realizar, en el desarrollo se colocan los temas que se impartirán en la capacitación, que deberán ajustarse a las necesidades de cada organización.

Posteriormente, se determinan los recursos humanos, donde se contemplan los participantes, facilitadores, expositores, especialistas, etcétera; y recursos materiales que se utilizarán en la capacitación, dentro de los que se pueden mencionar carpetas, mesas, plumones; documentos, certificados, encuestas, entre otros.

De acuerdo con Reynoso (2013), en la creación del programa de capacitación también se debe considerar la parte financiera, donde se establece el presupuesto requerido para la capacitación y se determinan las fuentes de donde se obtendrá, es decir, si serán recursos propios de la empresa o algún financiamiento externo.

Por último, una vez que se tienen todos los elementos anteriores, se elabora un cronograma de actividades para que todos los que participarán tengan conocimiento del orden, las fechas y los contenidos del programa de capacitación.

#### 1.8.7 Control y evaluación del programa de capacitación.

En la última etapa de la creación de un programa de capacitación, Rabinowitz (2017) establece que se debe elaborar un control y evaluación que servirá para mejorar su efectividad constantemente. Por ello, la evaluación debe realizarse de forma continua y se deben analizar los resultados cuidadosamente para detectar qué áreas se mantienen vigentes con respecto al objetivo del programa y cuales es necesario actualizar, modificar o sustituir con nuevas actividades.

Para Hernández (s.f.), la utilidad de esta etapa radica en detectar desviaciones, errores o incongruencias en el proceso, respecto de lo que se ha planeado, los pasos a seguir para esta etapa son:

- 1) Registrar cómo y cuándo se va a evaluar el aprendizaje que se está generando en la capacitación, para ello se recomiendan tres metodologías:
  - Cognitiva. Con pruebas de opción múltiple o análisis de casos.
  - Destreza. Actividades bajo supervisión donde se aplique lo visto en la capacitación.

- Actitudinal. Análisis de las conductas frente a situaciones con dilemas de moral y ética.
- 2) Establecimiento de herramientas o técnicas con que se evaluará y controlará la capacitación. Esto se puede realizar a través de encuestas, reuniones laborales, observación, listas de chequeo, etcétera. Esta evaluación permitirá definir el costo-beneficio de haber implementado la capacitación, por lo que se recomienda incluir los siguientes indicadores:
- Satisfacción de los empleados.
  - Conocimientos adquiridos.
  - Habilidades aprendidas.
  - Grado de aplicación en su puesto de trabajo.
  - Efecto del aprendizaje en indicadores de calidad o productividad de la organización.

Hernández (s.f.) considera que la evaluación se aplica de diferentes maneras en los tres niveles. En el nivel organizativo se puede evaluar a través del estado de resultados o del punto de equilibrio; en el nivel funcional se sugiere utilizar entrevistas, encuestas, pruebas u observación a los empleados; finalmente en el nivel individual se recomienda aplicar exámenes o solicitar el plan de vida de cada participante en el programa de capacitación.

También debe haber un proceso de retroalimentación, su objetivo es informar los resultados que se han obtenido después de la capacitación. Para aprovechar al máximo este paso se recomienda realizarlo antes de la puesta en marcha de la capacitación, durante la ejecución y un tiempo después de haber finalizado. Esto permitirá comprobar la funcionalidad del programa de capacitación.

Alcívar y Olivo (2013), ubican a la evaluación como la última fase de esta metodología y su propósito es identificar, obtener y proporcionar información para la toma de decisiones en la resolución de problemas de la empresa.

La evaluación es necesaria para conocer la eficacia de la capacitación y comparar los resultados esperados con los obtenidos, para ello se pueden emplear

encuestas, pruebas u otras herramientas que ayuden a determinar el nivel de satisfacción de los clientes y empleados una vez que se ha puesto en marcha lo aprendido en la capacitación.

#### 1.8.8 Análisis de las metodologías retomadas.

El propósito de haber retomado todas estas metodologías es tener un acercamiento hacia las distintas formas de elaborar un programa de capacitación, dentro y fuera del turismo. El concentrado de todas las metodologías se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3. Metodologías para crear programas de capacitación.**

<b>Autor</b>	<b>Propósito</b>	<b>Consideraciones previas</b>	<b>Preguntas de apoyo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Red de Conocimientos ACE (2019)</b>	Transmitir habilidades necesarias para realizar las elecciones electorales con integridad	Entorno cultural Recursos materiales Recursos económicos Tiempo disponible Eficiencia respecto al costo	Quién dirigirá la capacitación Qué temas se incluirán y en qué orden Qué recursos se necesitan En qué instalaciones se impartirá Cómo se medirán los resultados	Evaluación de necesidades Selección de un modelo (cascada, móvil o simultáneo) Logística de recursos humanos y materiales Aplicación de la capacitación Evaluación	Realizar pruebas
<b>Rabinowitz (2017)</b>	Proporcionar a los empleados habilidades, conocimiento y estrategias necesarios para realizar un trabajo	Habilidades laborales de los empleados Estilos de aprendizaje de los empleados	Cuál es la necesidad Qué parte del personal necesita capacitarse Cómo coordinar horarios para no afectar su jornada laboral	Planeación Elección de métodos y técnicas Logística Evaluación	Realizar prácticas y permitir la retroalimentación entre los participantes



Autor	Propósito	Consideraciones previas	Preguntas de apoyo	Etapas	Recomendaciones
Hernández (s. f.)	Formar coordinadores en Aldeas Universitarias			<p>Evaluación de necesidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la situación actual del capital humano</li> <li>2. Descripción de la actividad de capacitación</li> <li>3. Perfil de competencias óptimo</li> <li>4. Perfil de competencias real</li> <li>5. Planificación</li> <li>6. Construcción del cuerpo del programa</li> </ol> <p>Control y evaluación de la ejecución del programa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Registrar cómo y cuándo se evaluará el aprendizaje</li> <li>8. Establecimiento de herramientas o técnicas para evaluar</li> </ol> <p>Retroalimentación del proceso</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Informar resultados</li> </ol>	

Autor	Propósito	Consideraciones previas	Preguntas de apoyo	Etapas	Recomendaciones
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2008)</b>		<p>Número de trabajadores a capacitar</p> <p>Características de los empleados</p> <p>Descripción de las actividades que deberá realizar el trabajador</p> <p>Condiciones necesarias para que las realice</p>	<p>Qué tipo de instrucción se dará a los empleados</p>	<p>1 Redacción de objetivos</p> <p>2 Estructuración de contenidos</p> <p>3 Actividades de instrucción</p> <p>4 Selección de recursos</p> <p>5 Evaluación</p>	<p>Realizar la evaluación al inicio del programa, durante la capacitación y al finalizar</p>
<b>Reynoso (2013)</b>	<p>Capacitar al nuevo personal, ampliar los conocimientos de empleados pertenecientes a la organización para mejorar su desempeño o capacitar a ciertos empleados para tareas de mayor exigencia</p>	<p>Categorizar a los empleados en los tres niveles de capacitación</p>		<p>Elegir el nivel en que se capacitará</p> <p>Especificar brevemente las acciones a realizar</p> <p>Colocar los temas que se impartirán</p> <p>Determinar los recursos humanos y materiales</p> <p>Establecer el presupuesto</p> <p>Hacer un cronograma de actividades</p>	

<b>Autor</b>	<b>Propósito</b>	<b>Consideraciones previas</b>	<b>Preguntas de apoyo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Tellería (s.f.)</b>	Capacitar a trabajadores del sector turismo en América y El Caribe	Realizar encuestas, observación, inventarios de habilidades, pruebas de desempeño y/o simulaciones		<p>Fase 1 Determinación de Necesidades de Aprendizaje</p> <p>Obtener información básica previa</p> <p>Revisar y comprobar la información obtenida</p> <p>Fase 2 Elaboración del plan de capacitación</p> <p>Definir recursos, tiempos y acciones que se implementarán</p>	
<b>Alcívar y Olivo (2013)</b>	Capacitación turística aplicada a empleados de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador	Considerar el perfil del capacitador		<p>Fase 1 Diagnóstico de necesidades del personal</p> <p>Fase 2 Diseño del proyecto</p> <p>Fase 3 Implementación del proyecto</p> <p>Fase 4 Evaluación de la capacitación</p>	<p>Evaluar previo, intermedio y después de la capacitación</p> <p>Evaluar también al capacitador</p>

Fuente: Elaboración con base a Red de Conocimientos ACE (2019); Rabinowitz (2017); Hernández (s.f.); Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2008); Reynoso (2013); Tellería (s.f.); Alcívar y Olivo (2013).

La Tabla 3 hace una comparación entre las distintas metodologías, lo que permite observar que tienen un propósito en común, formar a los empleados, transmitiéndoles conocimientos, habilidades y estrategias para mejorar su desempeño o prepararlos para desempeñar tareas específicas en la organización.

Las metodologías contemplan consideraciones previas a la elaboración del programa de capacitación, excepto la de Hernández (s.f.), la cual va directo a las etapas del mismo; en cambio el resto de las metodologías establecen que, de manera previa, se debe recolectar información a través de la observación, encuestas, inventarios, consulta de los documentos administrativos que se posean, entre otros recursos, que permitan conocer el entorno de la empresa, los recursos materiales y económicos, el tiempo del que se dispone para implementar la capacitación, la eficiencia en relación al costo; las habilidades que los empleados tienen y las que se requiere que tengan, cuántos y a quiénes se capacitará así como sus estilos de aprendizaje.

La STPS (2008), ACE (2019) y Rabinowitz (2017), proponen algunas preguntas que pueden servir de guía para establecer lo necesario para el programa de capacitación, por ejemplo, quién dirigirá la capacitación, qué temas se deben incluir, cuál es la necesidad que hay que cubrir con la capacitación y cuál es la mejor forma de ajustar los horarios para no afectar las jornadas laborales.

Finalmente, algo que todas las metodologías tienen, es la división de las etapas en las que distribuyen la capacitación, este punto es la clave para elegir cuáles metodologías retomar para la creación de un programa de capacitación dirigido a los meseros y hostess de los restaurantes seleccionados en San Miguel de Allende, Guanajuato.

Se pretende que el programa de capacitación resultante en este trabajo de tesis aproveche lo mejor de las metodologías de Rabinowitz (2017), quien propone una metodología de capacitación en general pero detallando los puntos que la componen, además de que incluye la mayoría de los puntos de las otras metodologías.

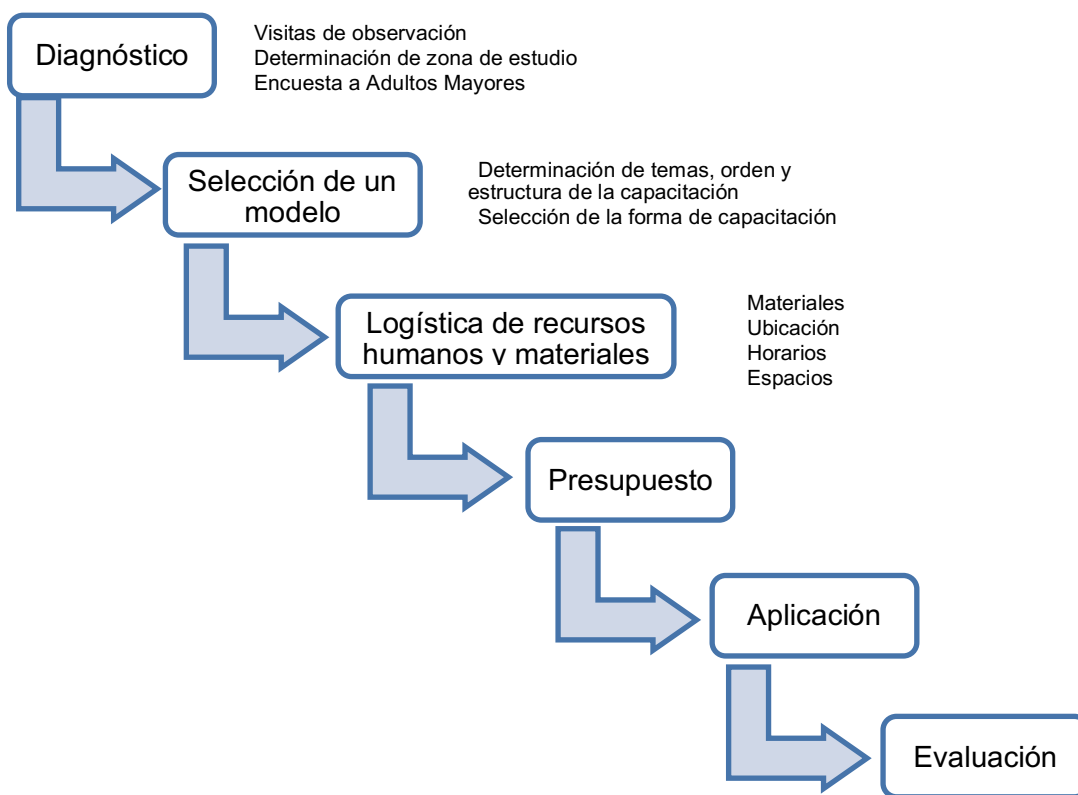
No obstante, la propuesta de Alcívar y Olivo (2013) acerca el programa de capacitación hacia la atención turística, por lo que se retomará de estos autores el diagnóstico de necesidades del personal y la aplicación del programa de capacitación.

La metodología de ACE (2019), es la única que contiene modelos para la transmisión del conocimiento en la capacitación, por lo que solo en esa parte se tomará como referencia para la elaboración del programa de capacitación.

Por lo tanto, se retomarán las tres metodologías: Rabinowitz (2017), Alcívar y Olivo (2013) y ACE (2019). Dando como resultado la metodología que se presenta a continuación:

1. Diagnóstico de necesidades del personal – Alcívar y Olivo:
  - a. Detección del área que necesita la capacitación.
  - b. Determinar la importancia de capacitarse.
2. Selección de un modelo (cascada o simultáneo) – ACE:
  - a. Determinación de temas, orden y estructura de la capacitación.
3. Logística de recursos humanos y materiales – Rabinowitz:
  - a. Selección del material.
  - b. Selección de la ubicación.
  - c. Organización del espacio.
4. Establecimiento del presupuesto – Alcívar y Olivo.
5. Aplicación de la capacitación – Alcívar y Olivo:
  - a. Determinar de qué forma se implementará (cursos, talleres, conferencias, etc.).
6. Evaluación – Alcívar y Olivo:
  - a. Realizar prácticas y permitir la retroalimentación de los participantes.
  - b. Realizar la evaluación al inicio del programa, durante la capacitación y al finalizar.
  - c. Evaluar también al capacitador.

Finalmente, siguiendo las recomendaciones mencionadas en las metodologías, se deben realizar pruebas o simulaciones que permitan aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación, además evaluar antes, durante y después de que se haya implementado el programa de capacitación, para poder resolver desviaciones que pudieran surgir y para contrastar el estado inicial con el final, determinando así si se alcanzaron los objetivos. Todo lo anterior se representa en la Figura 4.



**Figura 4. Diagrama de Programa de Capacitación.**

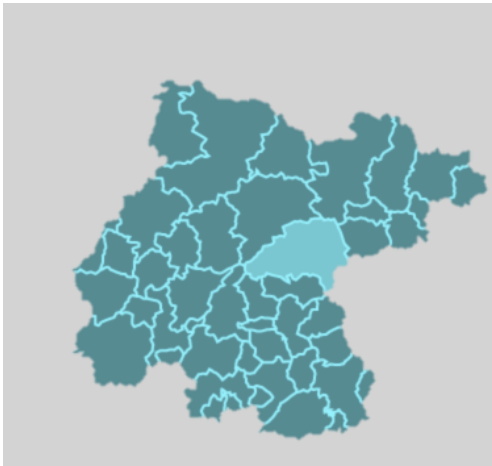
Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 2. San Miguel de Allende.

### 2.1 Ubicación.

El estado de Guanajuato se ubica en la zona centro de la República Mexicana (Figura 6), sus estados colindantes son San Luis Potosí, Querétaro, Michoacán de Ocampo y Jalisco.

Dentro del estado de Guanajuato, en la zona este, se ubica el municipio de San Miguel de Allende (Figura 5), que de acuerdo con el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2018), antes de 1826 era llamado San Miguel el Grande.



**Figura 5. San Miguel de Allende en el Estado de Guanajuato**

Fuente: El clima (s.f.).



**Figura 6. Guanajuato en la República Mexicana.**

Fuente: Scoopnest (2017).

Los municipios que colindan con San Miguel de Allende son San Luis de la Paz, Dolores Hidalgo, Salamanca, Juventino Rosas y Comonfort, Apaseo el Grande, y San José Iturbide. SMA se ubica a 274 kilómetros de la Ciudad de México y a 97 kilómetros de la capital de Guanajuato (INAFED, 2018).

Su extensión territorial es de 1,558.96 Km<sup>2</sup>, es decir, el 5.06% de la superficie estatal. En su territorio se encuentran algunos cerros como: Cerro La Silleta, Cerro Prieto, Cerro La Piena y Cerro La Campana; el río principal del municipio es el río Laja, el cual desemboca en el río Lerma, también tiene algunos manantiales de aguas termales y alcalinas que son usadas para actividades ecoturísticas (INAFED, 2018).

El clima que predomina en la entidad es seco-templado, no obstante los veranos son lluviosos y los inviernos más frescos. Su temperatura media se encuentra entre 16°C y 22°C (INAFED, 2018).

## 2.2 Atractivos turísticos.

El OTEG (2014), ha inventariado 95 atractivos turísticos en el municipio de San Miguel de Allende:

- Artes de México
- Biblioteca Pública de San Miguel De Allende
- Casa de la Cultura de Mesones
- Casa Maxwell
- Casa de Oaxaca
- Daniel Espinosa
- Dulces Típicos Tumbangon
- Enjoy
- Galería Alquimia
- Galería de Arte
- Galería Edina
- Galería Fernando Díaz
- Galería Guinness
- Galería Manuel Chacón
- Galería Skot Foreman
- Galería Urquiza
- Galería William Martín
- Galería Zoho
- Jardín Principal
- La Esquina
- Mente Cacao
- Mirador de San Miguel
- Mixta - Artesanías
- Nuevos Horizontes
- Parque Benito Juárez
- Plaza Cívica
- Plaza de Toros Oriente
- Santuario de Atotonilco
- Templo San José
- Tienda de Artesanías San Miguel
- Tienda de Artesanías San Miguel 1



- Tienda de Artesanías
- Cañada de la Virgen
- Capilla de la Ermita
- Capilla de San Miguel el Viejo
- Capilla del Valle del Maíz
- Casa "Quemada"
- Casa de Arte y Cultura
- Casa de Don Pedro Vargas
- Casa de la Cultura
- Casa de las Conspiraciones
- Casa de los Condes de la Canal
- Casa de los Condes de Loja
- Casa de los Hermanos Aldama
- Casa de los Perros
- Casa del Inquisidor
- Casa del Mariscal Lanzagorta
- Casa del Marques de Jaral de Berrio
- Casa del Pípila
- Centro Cultural el Nigromante
- Colegio de San Francisco de Soles
- Convento de San Francisco
- El Charco del Ingenio
- El Sabino
- Ex Hacienda la Petaca
- Galería Gudet
- Galería Pérgola
- Galería Pinto
- Galería San Miguel
- Galería Sergio Bustamante
- Iglesia y Convento de la Concepción
- Instituto Allende
- Instituto Ignacio Ramírez "El Nigromante"
- Jardín Botánico Cante, A.C.
- La Casa Santa de Loreto
- Mercado de Artesanías
- Mercado de Artesanías El Mirador
- Mercado de San Juan De Dios
- Museo del Ayuntamiento
- Museo Histórico de San Miguel de Allende
- Oratorio de San Felipe Neri
- Orquideario Los Pocitos
- Presidencia Municipal
- Parroquia de San Antonio de Padua
- Parroquia de San Miguel Arcángel
- Paseo del Chorro
- Plaza Allende
- Plaza Principal
- Presa de la Cantera
- Presa del Obraje
- Presa Ignacio Allende
- San Rafael o La Santa Escuela
- Santa Casa de Loreto
- Santuario de Atotonilco
- Teatro Ángela Peralta

- Templo de la Purísima Concepción de las Monjas
- Templo de la Tercera Orden
- Templo de Nuestra Señora de la Salud
- Templo de San Antonio
- Templo de San Francisco
- Templo de San Juan de Dios
- Templo de Santa Ana
- Templo de Santo Domingo
- Templo del Oratorio
- Galería Veryka

Además, de acuerdo con SECTUR (2018d:22), el municipio tiene 58 monumentos, 235 inmuebles protegidos, 63 actividades de ocio y una declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad.

La declaratoria como Patrimonio de la Humanidad fue otorgada a SMA por la *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* [UNESCO] en 2008, bajo el criterio (ii), que refiere al intercambio de valores sobre desarrollos arquitectónicos o tecnológicos, artes monumentales, planificación urbana y diseño del paisaje, en un lapso de tiempo o en un área determinada; y bajo el criterio (iv) que significa ser un ejemplo de un tipo de arquitectura en la historia de la humanidad (UNESCO, 2005).

De acuerdo con SECTUR (2015b; 2018d:18), esta distinción se le otorgó para enfatizar y proteger el aporte cultural y arquitectónico que el municipio brinda al barroco mexicano, además del papel representativo que tuvo el municipio en la lucha de Independencia de México.

Entre los productos turísticos en el municipio se encuentra el Paquete Temazcal, el Bicentenario Todo Terreno, el Circuito del Vino y el Circuito de Talleres (SECTUR, 2018d:22); los principales atractivos culturales y turísticos con los que el municipio cuenta son: El museo de la casa de Allende; la casa del Mayorazgo de la Canal, el teatro Ángela Peralta, la parroquia de San Miguel Arcángel; las fiestas y danzas tradicionales como la Feria de la lana y el latón, el festival de música de cámara, el festival de Jazz o el festival de música de invierno (INAFED, 2018).

El mercado de artesanías es otro de los atractivos turísticos que se recomienda visitar cuando se va al municipio, ahí se encuentran artesanías hechas con metales, papel maché y vidrio soplado (*Visit Mexico*, s.f.).

A los atractivos antes mencionados, se suma la ruta de las capillas coloniales, donde se encuentra el Santuario de Atotonilco, que se ubica cerca de la zona de balnearios de aguas termales, en el camino a Dolores Hidalgo (FONATUR, 2002).

*CN Travel* declaró al municipio de San Miguel de Allende una de las veinticinco mejores ciudades elegidas por los viajeros debido a sus calles empedradas, sus patios arbolados y los detalles arquitectónicos estilo barroco en sus construcciones (*Visit Mexico*, s.f.).

En 2013, San Miguel de Allende fue declarada la mejor ciudad del mundo en la entrega número 26 de los *Reader's Choice Awards* (Cha, 2013). Esta mención fue ganada por segunda ocasión en 2017 durante los *World's Best Awards*, donde, el entonces Secretario de Turismo del estado de Guanajuato Fernando Olivera Rocha, recibió el premio de la revista *Travel + Leisure* (Milenio Digital, 2017).

Este premio se otorgó al municipio por su calidad en el servicio, amabilidad, gastronomía, limpieza, experiencia de compras y movilidad, que fueron los aspectos más apreciados por los turistas (Milenio Digital, 2017).

Las páginas “Pensionados Jubilados” (2018) y “El Sol de México” (2019), mencionan a San Miguel de Allende como un destino turístico recomendado para viajeros Adultos Mayores, pues es un destino con clima templado, con arquitectura pintoresca y cosmopolita, con pobladores amables y con opciones de movilidad que se adaptan a las personas mayores.

### 2.3 Hoteles.

FONATUR (2013), contabilizó 2,007 cuartos de hospedaje en el municipio de SMA, concentrados en 112 establecimientos de 1 a 5 estrellas y sin clasificar, de los cuales 76% son cuartos hoteleros, mientras que el resto se componen de casas o departamentos que se ofertan para hospedajes de corta estancia. La clasificación de los establecimientos se muestra en la Figura 7.

<b>Categoría</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Habitaciones</b>
1 Estrella	6	52
2 Estrellas	5	64
3 Estrellas	24	406
4 Estrellas	19	410
5 Estrellas	47	945
<b>Total 1 a 5*</b>	<b>101</b>	<b>1,877</b>
Sin clasificar	11	130
<b>Total 1 a 5* + SC</b>	<b>112</b>	<b>2,007</b>

**Figura 7. Clasificación hotelera.**

Fuente: FONATUR (2013).

El OTEG (2014), registró en su inventario de 95 establecimientos de alimentos y bebidas en el municipio de SMA, que se dividen de la siguiente forma: 9 cafeterías, 20 Bares, 40 restaurantes y 26 establecimientos que se clasifican como otros. Sin embargo, SECTUR (2018d) presenta el dato de 135 establecimientos de alimentos y bebidas, considerados servicios de calidad y variedad.

#### 2.4 Establecimientos de Alimentos y Bebidas.

Morfín (2007), señala que el servicio de alimentos y bebidas ocupa un nivel de suma importancia para el turismo, ya que siempre existe la necesidad de contar con un restaurante, un bar o una cafetería que ofrezca sus servicios a los turistas.

De acuerdo con el Instituto Costarricense de Turismo (s.f.), los establecimientos de Alimentos y Bebidas (A y B) son la parte del sector gastronómico que abarca desde la producción hasta el servicio de venta.

Gosálbez (2015), menciona que el servicio de alimentos y bebidas es aquel que sirve comidas y bebidas preparadas, es decir, plenamente elaboradas, para que los usuarios las consuman; ya sea en periodos temporales o durante todo el año.

Entonces, derivado de las definiciones anteriores, para fines de este proyecto se considera que los establecimientos de A y B son aquellos que elaboran comidas y bebidas listas para consumirse y que las ofertan a los turistas con un precio de por medio.

#### 2.4.1 Tipos de establecimientos de alimentos y bebidas.

Torruco (1987), menciona que la clasificación de los restaurantes deriva de tres factores: Costumbres sociales, la distancia que las personas recorren para dirigirse a comer a sus residencias; hábitos y requerimientos personales, visita a restaurantes por hábitos personales o laborales; y presencia de corriente turística nacional y extranjera, que es el factor más relevante para esta investigación.

Gómez (2014) indica que los restaurantes también se pueden clasificar por su tipo de instalación, por su estilo de venta, por su estilo de ofrecer los alimentos, por el tipo de cocina, por su alta especialización o la calidad de sus instalaciones.

Cada una de estas clasificaciones se desglosa a continuación:

- a) Por su instalación:
  - a. Restaurante: Establecimiento público que sirve todo tipo de comida.
  - b. Cafetería: Sirve refrigerios, platos fríos o calientes.
  - c. Fuente de sodas: Establecimiento que sirve comidas rápidas.
  - d. *Drives inn*: Servicio para automóviles.
  - e. Bares: Establecimiento con toda clase de bebidas por el sistema de copas o tragos.
- b) Estilo de venta:
  - a. *Self service*: consiste en un mostrador, donde las personas pasan con charolas eligiendo los guisos, bebidas y al último pagan.

- b. *Snak Bar*: Comida ligera con platillos sencillos, proporciona ahorro de tiempo.
- c) Estilo para ofrecer alimentos:
  - a. Menú fijo: Tiene una lista de platillos que cambia en periodos largos de tiempo.
  - b. A la carta: Consiste en seleccionar los platillos del día en la carta del comedor.
- d) Tipo de cocina:
  - a. Regional: Comidas y bebidas de la región.
  - b. Nacional: Lo propio del país.
  - c. Internacional: Variedad de platillos internacionales.
- e) Alta especialización:
  - a. Vegetarianos.
  - b. Pescados y mariscos.
  - c. Carnes, aves de caza.
- f) Calidad de sus instalaciones:
  - a. 5 tenedores – de lujo.
  - b. 4 tenedores – de primera.
  - c. 3 tenedores – de segunda.
  - d. 2 tenedores – de tercera.
  - e. 1 tenedor – de cuarta.

Torruco (1987) agrega que además de menú y a la carta, también se pueden dividir en: 1) De lujo, comida internacional con carta de vinos; 2) De primera y medio tiempo, comida nacional o internacional con servicio americano; y 3) De tipo económico, preparaciones sencillas con estilo americano.

#### 2.4.2 Establecimientos de A y B en SMA.

De acuerdo con SECTUR (2018d:34), existen 14 establecimientos de alimentos y bebidas que cuentan con el Distintivo H en San Miguel de Allende, este distintivo se otorga a establecimientos de A y B que cumplen con estándares de higiene en el marco de la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 (SECTUR,

2014), algunos de ellos están ubicados dentro de hoteles. Entre la lista se encuentran: Restaurante Andanza y Bar Azul, en Hotel Casa Sierra Nevada; Bar 1826, Tequila Bar, Bar Luna Tapas y Restaurante Bar Agua, en Hotel Rosewood.

Derivado de la consulta de diversos sitios de internet que recomiendan establecimientos de Alimentos y Bebidas (*The happening*, 2016; Tips para tu viaje, s.f.; El universal, 2017; *Life and style*, 2015; México, 2018) se detectó que el restaurante más recomendado, y que no aparece en los inventarios del municipio hasta ahora, es el *Áperi*. En la misma consulta, se encontraron otros 5 restaurantes que también son altamente recomendados: Moxi, *The restaurant*, 1826, El Tres y Jacinto 1930. Estos restaurantes comparten la característica de incluir bar en sus servicios y ubicarse en calles aledañas al centro de SMA.

En una visita de observación al lugar (Anexo I), se detectó que los restaurantes más recomendados por la gente local son aquellos que se encuentran dentro del área peatonal, alrededor de la Parroquia de San Miguel Arcángel.



**Figura 8. Zona de estudio SMA**

Fuente: INEGI (2019).

Dicha parroquia es el atractivo más visitado por los turistas en el municipio, frente a ella se encuentra el Jardín Allende, una explanada con áreas verdes y asientos donde la gente disfruta la vista panorámica de la parroquia.

Derivado de la observación y con ayuda de la herramienta de INEGI “Espacios y datos de México”, se delimitó la zona de estudio, determinando aquella que rodea a la parroquia (Figura 8).

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019) tiene registrados en esa manzana a 27 establecimientos en las categorías de: “Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida”, “Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos”,



“Bares, cantinas y similares”, y “Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares”. Los cuales se enlistan a continuación:

1. Bar la Chula.
2. Café la Ventana.
3. Café los Ángeles.
4. Chamonix Restaurante.
5. Kibok Coffe.
6. La 21unica Restaurant Bar.
7. La Alborada.
8. La Coronela Bar.
9. La Felguera Restaurante Bar.
10. La Muy Muy Chevicheria.
11. La Terraza Restaurante.
12. La Única Restaurante.
13. Restaurant Bar Mama Mia.
14. Restaurant Bella Italia.
15. Restaurante Bar Cielo.
16. Restaurante del Jardín.
17. Restaurante El Rincón de Don Tomas.
18. Restaurante la Brasserie y Café la Parroquia.
19. Restaurante la Grotta.
20. Restaurante la Posadita.
21. Restaurante los Milagros.
22. Restaurante María Xoconostle.
23. Restaurante Pescau.
24. Restaurante Pueblo Viejo.
25. Restaurante San Miguel Delli.
26. Restaurante Ten Ten Pie.
27. The Restaurant.

De acuerdo con la observación, los restaurantes: Bar la Chula, Café la Ventana, Café los Ángeles, La Coronela Bar, La Felguera Restaurante Bar, Restaurante Bar Cielo, Restaurante del Jardín, Restaurante *La Brasserie* y café la Parroquia, y Restaurante San Miguel *Delli*; no se encontraron en la zona de estudio.

Por el contrario hubo cinco restaurantes que no estaban registrados en el DENUE y que sí están vigentes en San Miguel de Allende, estos son: *Cen-Tao*, *Bovary*, Luna de Queso, Editora Café y Atrio.

Por lo que, se consideraron los 23 restaurantes que se encuentran operando actualmente en la zona antes mencionada.

## 2.5 Perfil del turista en SMA

En el estudio más reciente del Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (OTEG, 2018), donde se encuestan a turistas y excursionistas en los principales atractivos turísticos del municipio de SMA, se presentaron las siguientes características en el perfil del turista:

- 53% de los turistas son del sexo masculino y 47% femenino.
- La edad promedio de los turistas que visitan SMA es de 36 años.
- 73% viajan desde alguna otra parte del país, 15% desde otro municipio del estado de Guanajuato y 12% son extranjeros.
- Dentro de los turistas internacionales, la edad promedio es de 40 años y 46% de ellos vienen de Estados Unidos, mientras que 13% vienen de Canadá.
- El 7% de los turistas internacionales que pernoctan, se hospedan dentro del estado de Guanajuato o en la Ciudad de México.
- Los grupos promedio de viaje se conforman de 3 personas.
- El 43% acuden acompañados de su pareja, el 41% de su familia y el 11% de amigos.
- El 70% de los turistas tienen entre 18 y 45 años, el 12% se encuentra en el rango de 46 a 65 años y el 10% son menores de 14 años de edad.

- Entre las actividades de interés, predomina la gastronomía típica con 62%, seguida del interés por las compras con 58% y la visita a templos con 52%.
- El 63% de los visitantes realizan turismo cultural.
- En los índices de satisfacción, los establecimientos de alimentos y bebidas recibieron 8.1 como puntuación, lo que significa que de acuerdo a la escala, este rubro es percibido como regular por los turistas.
- Los medios por los que se recuerda o busca información del municipio son por recomendación (72%), internet (33%), espectaculares (11%) y folletos (3%), cabe mencionar que hay quienes usan más de un medio, por eso es que la sumatoria de porcentajes excede el 100%.
- El gasto promedio de los turistas es de \$1,616.06 pesos, del cual, 20% es empleado en el consumo de alimentos y bebidas.
- En cambio el gasto promedio de los excursionistas es de \$2,032 pesos, del cual 37% es empleado en alimentos y bebidas.

### Capítulo 3. Trabajo de Campo.

#### 3.1 Visita de observación al municipio de San Miguel de Allende en Agosto 2019.

De acuerdo a la metodología establecida, se realizó una visita de observación al municipio de San Miguel de Allende el día dos de agosto del 2019 (ANEXO I). En esta visita se detectó que el área donde más circulan los turistas AM es el centro del municipio, donde se encuentra la Parroquia de Miguel Arcángel.

Como parte del estudio, se solicitaron recomendaciones de dónde comer a personas locales, en el transporte y a algunos turistas. Los restaurantes más mencionados fueron “*Mama mia*” y “Pueblo Viejo”, ambos ubicados en la calle Umarán, a un costado de la Parroquia.

Después de observar el tipo de turistas que entraban en ambos restaurantes se procedió a ingresar a “Pueblo Viejo” para elaborar un informe más detallado del mismo. Al analizar el comportamiento de la hostess y los meseros se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Hace falta una opción de reservación en los fines de semana, pues el restaurante está lleno y el tiempo de espera oscila entre 10 y 30 minutos.
- Dentro del tiempo de espera, hay acciones que la hostess puede implementar como mostrar el menú, sugerir algún platillo; o colocar una pantalla en la que se muestre el menú con los ingredientes, así se ahorra un poco de tiempo entre la asignación de mesa y ordenar.
- La letra del menú es pequeña y está amontonada, las bebidas no vienen escritas en él y no contiene imágenes.
- Los meseros no tienen un protocolo de bienvenida y sus gestos mostraban molestia y prisa.
- La porción de los platos fuertes es muy grande, por lo que conviene pedir media porción o para compartir.

- Los meseros no eran suficientes para cubrir todas las mesas con el restaurante lleno, esto ocasionaba mucho tiempo de espera si se pide algo adicional como otra bebida o más pan.
- Los grupos grandes (más de 5 personas), tardaron más en ser atendidos cuando el restaurante tenía ocupación total.
- La comunicación entre meseros no era efectiva y hacía que se revolvieran más al momento de atender.

### 3.2 Selección de los restaurantes para el programa de capacitación.

Los puntos que se consideraron para la selección de los restaurantes son: la ubicación, el tipo de servicio que ofrecen, que son concurridos por Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá; y que tienen problemáticas que un programa de capacitación para meseros y hostess puede ayudar a resolver.

### 3.3 Entrevistas a profundidad con Adultos Mayores en el mes de Agosto 2019.

Se realizaron dos entrevistas a AM en la Ciudad de México con la finalidad de tener una base sobre la cual construir el instrumento para la encuesta. Ambas entrevistas se hicieron el 14 de agosto de 2019 a las señoras María Luisa Arvizu Juárez y Rosa María Alvarado Navarrete, de 71 y 62 años respectivamente.

Lo que se detectó fue que para los AM es importante que el tiempo de espera no sea demasiado, pues se cansan de estar de pie en un mismo lugar por tiempos prolongados. También se notó que le dan mucho valor a la rapidez con que traen los platillos y que quienes les atienden sean amables y corteses.

Algunas de las razones para elegir un restaurante son: el costo de los alimentos, la calidad de ellos y el servicio que ofrecen en el restaurante. Manifestaron que les gustan las porciones pequeñas en la comida porque así les es posible terminar lo que les sirven, la porción ideal la encuentran en VIPS. Además prefieren los platillos suaves, pues les es más fácil consumirlos.

Valoran que si el menú tiene imágenes, el platillo luzca como se muestra en ellas, pues les decepciona que no sea así. Otro aspecto significativo para los AM es que los restaurantes ofrezcan descuento por ser Adulto Mayor.

Una molestia que se dio a notar es que les retiren el plato sin preguntar, cuando aún no se terminan la comida, pues ya comen más despacio y sin prisa, prefieren disfrutar de los alimentos con calma. Así mismo les desagrada que los platillos lleguen tibios a la mesa cuando el tiempo de espera es muy largo.

Gustan más de los lugares sin tanto ruido, o con música agradable, los restaurantes como la Casa de Toño<sup>1</sup> les estresan por el ruido y el movimiento de gente. Los restaurantes que más les gustan son TOKS<sup>2</sup> y VIPS<sup>3</sup>.

Finalmente, estarían de acuerdo en que hubiera un menú especial para AM pues notan que en las mañanas, los restaurantes atienden a muchas personas adultas, valorarían que se especificaran algunas indicaciones como reducido en sal, reducido en azúcar, etcétera, pues los AM generalmente padecen alguna enfermedad o tienen una dieta especializada a su edad. Un ejemplo de este menú se encuentra en el restaurante Denny's<sup>4</sup>, en Estados Unidos, en él se ofrecen platillos especializados para AM como se muestra en la Figura 9.

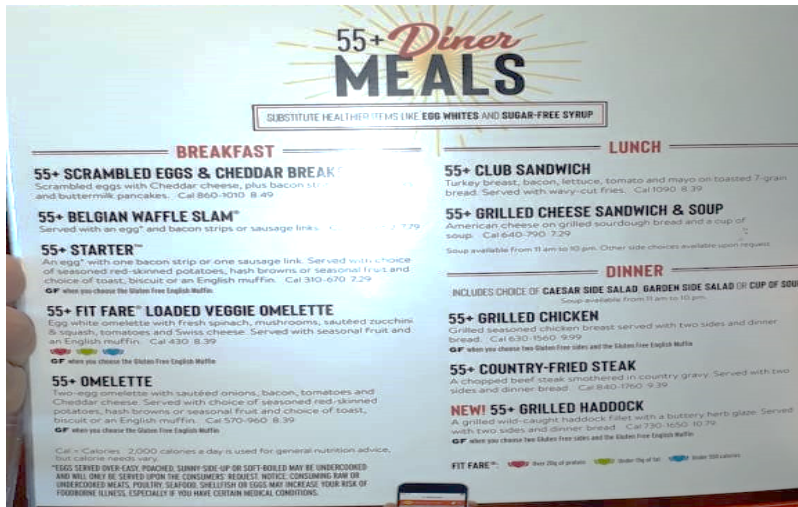
---

<sup>1</sup> Casa de Toño es una cadena de restaurantes que se especializa en la oferta de antojitos mexicanos como: pozole, quesadillas, flautas, entre otros; donde el servicio se caracteriza por ser rápido.

<sup>2</sup> TOKS es una cadena restaurantera que ofrece productos de Alimentos y Bebidas preparados para desayunar, comer y cenar. Cuenta con el Distintivo H y es Empresa Socialmente Responsable. Su servicio es calmado, ideal para familias.

<sup>3</sup> VIPS es una cadena de restaurantes donde cocinan comida rica, sin pretensiones, confortable, práctica y elaborada al momento. Su servicio es ideal para familias.

<sup>4</sup> Denny's es una cadena restaurantera que preponderantemente se ubica en Estados Unidos, oferta productos de Alimentos y Bebidas preparados, su servicio es ideal para familias y apuestan por brindar un ambiente relajado mientras se disfruta la comida.



**Figura 9. Menú 55+ del restaurante Denny's.**

Fuente: Maldonado, Magdalena (fotógrafa), 2019.

### 3.4 Aplicación de encuesta piloto a Adultos Mayores en la Ciudad de México.

Derivado de las entrevistas realizadas y la investigación documental se construyó un instrumento de 15 preguntas (ANEXO IV), en las que se pide evaluar aspectos como el servicio, el menú, los platillos, el tiempo de espera, entre otros, desde la perspectiva de AM que acuden a restaurantes.

La encuesta fue aplicada a 12 Adultos Mayores, en la Ciudad de México, en el mes de agosto de 2019; elegidos a través de muestreo por conveniencia.

Se debe tener en cuenta que el objetivo de la encuesta piloto es revisar si las preguntas son claras para los encuestados, si las respuestas brindan la información que se busca en la investigación y si la estructura es correcta o se debe modificar algo, considerando esto los hallazgos fueron los siguientes:

1. En las instrucciones hace falta aclarar si se debe encerrar o subrayar la respuesta.
2. Sería conveniente agregar un rubro donde se indicara en qué momento del día se está aplicando la encuesta representado con rangos de horas.
3. En la pregunta 4, eliminar la opción "ninguna" pues la encuesta se aplicará directamente en San Miguel de Allende.

4. Dentro de los aspectos a evaluar en la pregunta 7, es necesario extraer el rubro “Tamaño adecuado de las porciones” pues durante la encuesta, algunos Adultos Mayores calificaron con 5 a los platos servidos abundantemente, sin embargo más adelante en la encuesta manifestaban que no se lo terminaban, así que valdría la pena crear una pregunta específica dirigida a si se terminan la porción que les sirven, si la piden para llevar o si quedan satisfechos con ella.
5. También en la pregunta 7 es necesario colocar una columna que indique “no tiene o no lo conozco”, pues cuando los AM no habían entrado a los sanitarios del restaurante, por poner un ejemplo, le otorgaban una calificación aleatoria suponiendo en qué condiciones estaban.
6. En la pregunta 11, es necesario agregar la opción “ninguno” o indicar que no seleccione nada en caso de no tener ninguno de esos padecimientos.
7. En las preguntas 7 y 12, se requiere colocar el nombre de cada evaluación, es decir, en lugar de colocar “1” escribir “muy malo”, cambiar “2” por “malo”, “3” por “regular”, etcétera, para un mejor entendimiento.
8. De igual forma en la pregunta 12 falta una columna que diga “ya lo tiene” en caso de que los AM consideren que el restaurante ya cumple con esa característica.
9. En la pregunta 13 hubo un mal entendimiento en la redacción, en lugar de ordenar del 1 al 6 los aspectos, colocaban “1” en tres de los rubros que para ellos eran lo más importante, por lo que debe replantearse la forma de hacer esa pregunta.
10. En la pregunta 15 es necesario especificar si la aplicación del descuento de Adultos Mayores influye en su decisión para elegir el restaurante, porque las respuestas indicaban que lo dirigían a elegir un platillo o al tamaño de porción que reciben. Sería conveniente aclarar la pregunta y hacerla de opción múltiple en lugar de dicotómica.

En aspectos generales, la encuesta es clara en su mayoría sin embargo se debe aplicar verbalmente a los Adultos Mayores para motivar que la respondan en



su totalidad, pues en ocasiones ignoraron las preguntas abiertas o no justificaban la respuesta de “sí” o “no” donde se requería.

Finalmente, derivado de la prueba piloto, se considera pertinente cambiar la encuesta a un formato digital, ya que, el tamaño de letra de la encuesta y la cantidad de texto, representaron una barrera para que los AM quisieran responder.

### 3.5 Encuesta a turistas Adultos Mayores en el municipio de San Miguel de Allende en el mes de octubre 2019.

Se aplicó el cuestionario a 45 turistas Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá, el instrumento estaba construido por 15 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

- Datos generales: preguntas de la 1 a la 6 en las que se establece el género, edad, nacionalidad, frecuencia de visita a SMA, frecuencia de visita a restaurantes y horario.
- Evaluación a restaurantes: preguntas de la 7 a la 15 donde se evalúa la percepción que los AM tienen acerca de la atención en los restaurantes, los tiempos de espera, el sabor de los platillos, las porciones, el precio, la calidad; además de la perspectiva sobre agregar servicios adicionales a los restaurantes como menú especial para AM, indicadores de picante, cantidad de sal, cantidad de grasa y/o cantidad de azúcar en el menú.

#### 3.5.1 Datos generales en la encuesta a Adultos Mayores.

La muestra se compone de 58% mujeres y 42% hombres. El rango de edades se distribuía de la siguiente forma: 31% entre 71 y 75 años de edad; 27% entre 61 y 65; 15% entre 66 y 70; 15% entre 76 y 80 años; 7% entre 55 y 60; y 5% de más de 80 años.

El 80% de los encuestados fueron de nacionalidad estadounidense, el 9% canadiense, el 7% mexicana y 4% pertenecían a alguna otra nacionalidad. El 33% de los AM encuestados habían visitado SMA entre 2 y 5 veces, 27% visitaban el

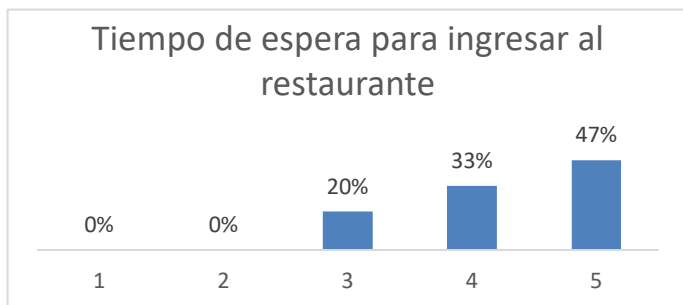
municipio por primera vez, mientras que el 20% había visitado el municipio más de 5 veces, el 20% restante ya era residente del mismo.

La última parte de los datos generales registraba con qué frecuencia los AM encuestados visitan restaurantes, el 44% visita entre 6 y 7 veces a la semana los restaurantes, 33% manifestó que acude entre 4 y 5 veces a la semana, 20% únicamente de 2 a 3 veces a la semana y el 2% solo una vez por semana.

En cuanto al horario en que asisten a los restaurantes, los AM podían hacer una selección múltiple entre: mañana, tarde, noche. El 82% lo hace por la tarde, el 49% en la mañana y el 29% en la noche; cabe mencionar que el 13% de los Adultos Mayores indicaron que acuden a restaurantes en los 3 horarios y el 83% de ellos lo hace entre 6 y 7 veces a la semana.

### 3.5.2 Evaluación a restaurantes en la encuesta a Adultos Mayores.

La primera pregunta de esta sección solicitaba al encuestado evaluar, como muy malo, malo, regular, bueno o muy bueno, algunos aspectos en el servicio de alimentos y bebidas que recibieron en los restaurantes de SMA.



**Figura 10. Tiempo de espera para ingresar al restaurante**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero2020

Los AM califican como bueno y muy bueno (47% y 33%) el tiempo de espera para ingresar a los restaurantes de SMA. Manifiestan que aunque a veces es un tiempo prolongado el que

esperan, no les molesta, pues no llevan prisa. Por otra parte, el 20% de los AM lo calificó como regular, pues son personas que presentan alguna

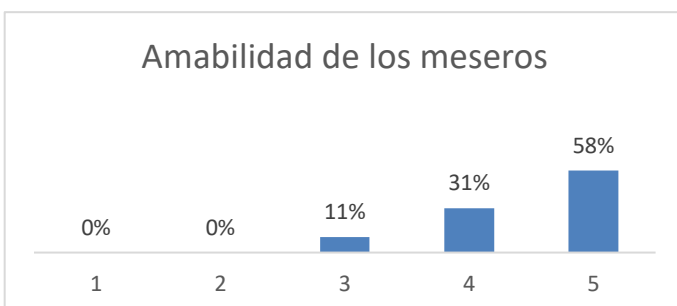
molestia en la rodilla o dificultad al caminar, por lo que no están cómodos de pie por mucho tiempo.

El 49% de los AM consideran muy buena la atención que recibieron por parte de la hostess. Existe un 2% que calificó como muy mal en este rubro debido a que algunos restaurantes no cuentan con el servicio de hostess.



**Figura 11. Atención recibida por parte de la hostess.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero2020



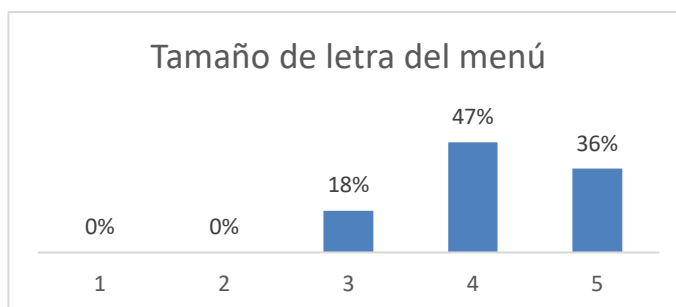
**Figura 12. Amabilidad de los meseros.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero2020

No obstante el 11% la evalúa como regular, pues manifiestan que les gustaría que los meseros hablaran su idioma para poder comunicarse más fácilmente.

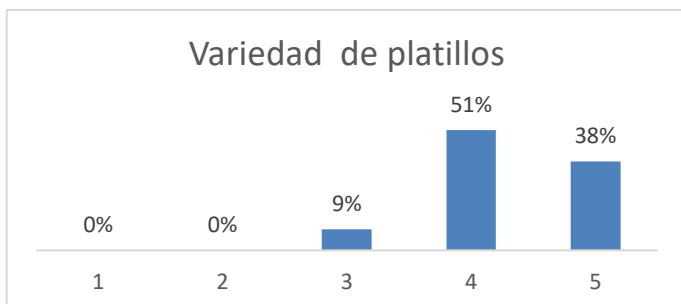
Los AM perciben que la amabilidad de los meseros es muy buena (58%), pues comentan que los meseros atienden de muy buena manera y no se muestran interesados por la cantidad de propina que desean que les dejen.

En el rubro referente al tamaño de letra del menú, los AM se mostraron muy interesados en que se incluyera este aspecto, el 47% de ellos lo calificó como bueno, pues consideran que si fuera un poco más grande, les sería más fácil leerlo.



**Figura 13. Tamaño de letra del menú.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero2020



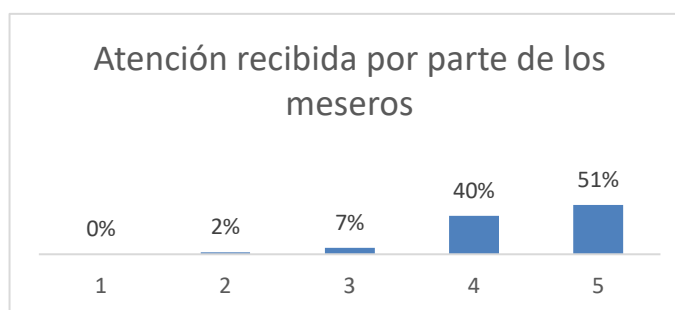
**Figura 14. Variedad de platillos.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

Los AM consideran que la variedad de platillos es buena (51%), sin embargo aquellos que son residentes de SMA, y que visitaban entre 6 y 7 veces a la semana los establecimientos de A y B, comentaron que les gustaría que hubiera mayor variedad de opciones para elegir, o que se

cambie el menú cada cierto tiempo.

En cuanto a la atención recibida por los meseros, 51% de los AM consideran que es muy buena, y 40% la califica como buena, resaltando que los meseros se dirigen con amabilidad y están al pendiente



**Figura 15. Atención recibida por parte de los meseros.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

de qué necesitan. No obstante 7% de los AM lo evalúan como regular y 2% como malo. Entre las consideraciones para otorgar esa calificación comentaron que la mayor parte de las veces los meseros no hablan su idioma, además de que retiran el plato antes de que hayan terminado y muestran mucha prisa por terminar de atenderlos.



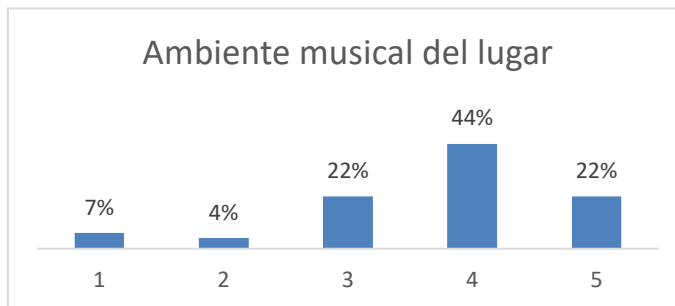
**Figura 16. Tiempo de espera para recibir sus platillos.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

El tiempo de espera para recibir los platillos es considerado como bueno por el 62% de los AM, aunque mencionan que los fines de semana, cuando los restaurantes están más saturados

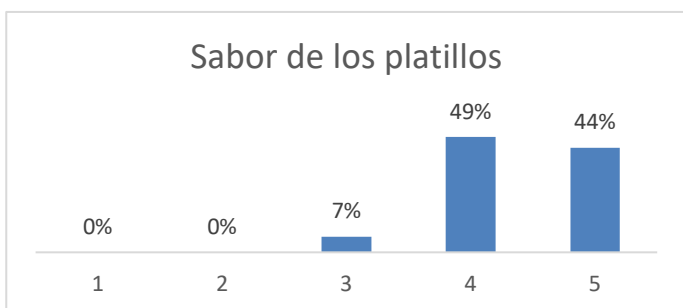
suele tardar un poco y los platillos llegan tibios a la mesa.

En el rubro de ambiente musical, existe un 66% que lo califica positivamente, no obstante 22% lo califican como regular, 4% como malo y 7% como muy mal. Los motivos son que la música tiene volumen muy alto y eso les molesta, pues no les permite platicar, prefieren música suave a bajo volumen o que no haya música.



**Figura 17. Ambiente musical del lugar.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.



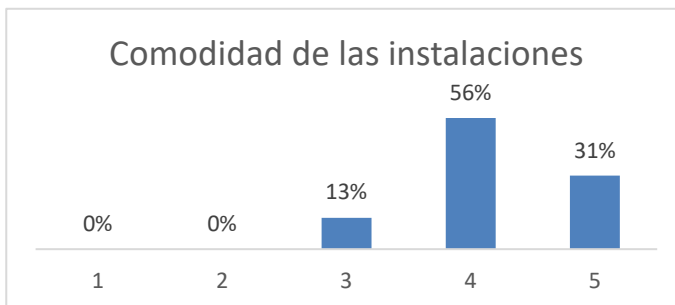
**Figura 18. Sabor de los platillos.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

El sabor y la presentación de los platillos fueron evaluados de forma muy similar, 44% consideran que es muy bueno el sabor y 42% consideran que es muy buena la presentación de los platillos; mientras que el 49% evalúan como bueno el sabor y 51% como muy buena la presentación.

Entre los comentarios que externaron los AM, mencionan que los sabores de la comida mexicana son muy ricos y que en especial les gustan los chilaquiles.

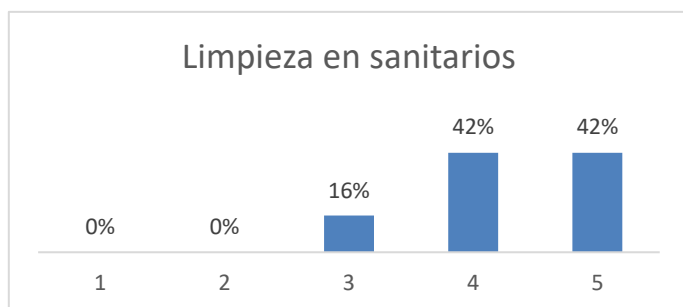
La comodidad de las instalaciones es un factor que a pesar de ser calificado como bueno por el 56% de los AM, el 13% lo considera regular, ya que hay sillas que después de estar



**Figura 19. Comodidad de las instalaciones.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

mucho tiempo sentados se vuelven incomodas y lastiman.

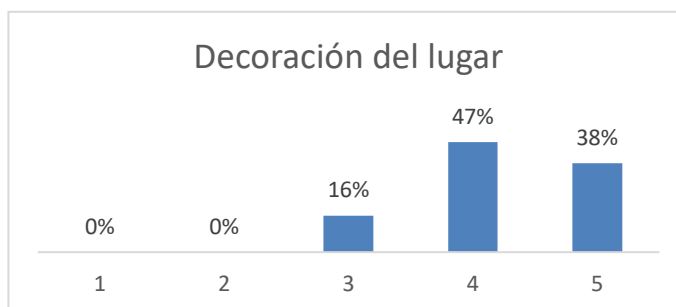


**Figura 20. Limpieza en sanitarios.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

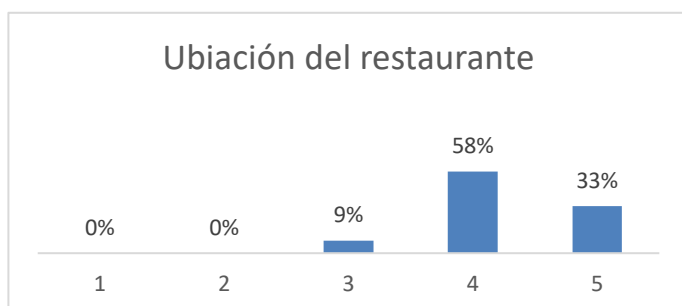
Los AM consideran que la limpieza en sanitarios es muy buena (42%) y buena (42%). El 16% que calificó como regular, es porque alguna vez tuvo una experiencia desagradable o no había papel higiénico en los sanitarios.

El 47% de los AM encuestados manifiestan que la decoración de los restaurantes en SMA es buena, mientras que el 38% considera que es muy buena, gustan de los coloridos adornos o la inclusión de utilería alusiva a México. El 16% que evaluó como regular no especificó por qué pensaba eso.



**Figura 21. Decoración del lugar.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.



**Figura 22. Ubicación del restaurante.**

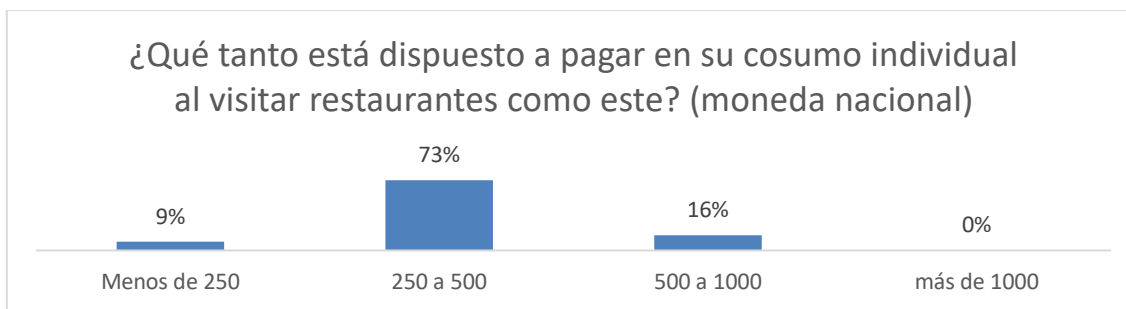
Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

El último factor a evaluar en esta sección de la encuesta fue la ubicación del restaurante, el 58% la califica como buena, el 33% la evalúa como muy buena y el 9% como regular. Algunas de las consideraciones fueron: qué tan cerca estaba el restaurante de la zona centro, qué tan cerca estaba

de su hospedaje, si contaba con estacionamiento, si debían tomar transporte o si se podía llegar caminando.

Para evaluar si el tamaño de las porciones era adecuado para los AM, se planteó que eligieran entre tres situaciones la que más les ocurriera con frecuencia, de estas tres solo fueron elegidas dos: el 80% mencionó que se terminaba el platillo y quedaba satisfecho, mientras que el 20% manifestó que no se terminaba el platillo pero sí quedaba satisfecho, es decir, que les parecería bien si las porciones fueran más pequeñas para no dejar comida o tener que pedirla para llevar. El rango de edades de esta última opción varía entre los 61 y más de 80 años.

Cuando se les preguntó acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar en su consumo individual, 73% de los AM eligieron entre \$250 y \$500 pesos, 16% eligieron entre \$500 y \$1000 pesos. Lo que expresaron los AM fue que dependía de cuál restaurante eligieran y el horario, pues estaban dispuestos a pagar más en el horario de la tarde. Independientemente de esto, el 98% de los AM dijo que el precio era adecuado en relación a la calidad de los platillos.



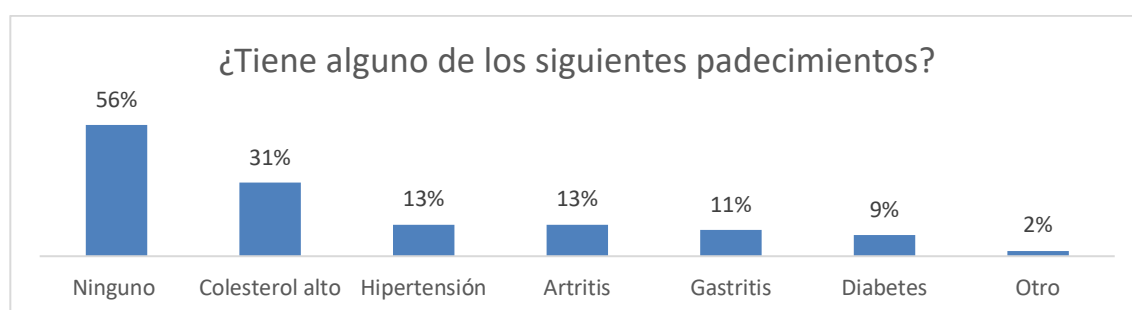
**Figura 23. ¿Qué tanto está dispuesto a pagar en su consumo individual al visitar restaurantes como este?**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

Con respecto a la facilidad del acceso a las instalaciones, el 89% manifestaron que sí era fácil, sin embargo el 11% restante se constituía de AM con alguna molestia en la rodilla o que le costaba trabajo subir muchas escaleras, por lo que consideraban necesarias rampas y en algunos casos elevador.

En la encuesta se incluyó una pregunta acerca de los padecimientos médicos comunes en los Adultos Mayores, con la finalidad de ver si influía en su selección de aspectos que se sugiere incluir en los restaurantes. Del mismo modo, para contrastar si sus decisiones coincidían con el 56% de los AM que no tenían ningún padecimiento.

Del 44% de AM que sí tenía padecimientos médicos, las enfermedades se presentan como se muestra en la Figura 24, siendo la más común (31%) el colesterol alto.



**Figura 24. ¿Tiene alguno de los siguientes padecimientos?**

Fuente: elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

Se solicitó a los AM que evaluaran una lista de aspectos (imágenes en el menú, indicadores de picante, sal, azúcar o grasa; protocolo de bienvenida en los meseros, etc.) para que manifestaran si les gustaría que se agregaran al servicio de restaurantes en SMA, las opciones a seleccionar fueron: No me gustaría, Me es indiferente, Me encantaría o Ya lo hace. Teniendo como resultados los siguientes:

- Al 20% le gustaría que se incluyeran imágenes en el menú, mientras que al 64% le es indiferente.
- El 67% indica que le encantaría que se agregaran indicadores de qué tan picantes son los platillos, mientras que al 29% le es indiferente.
- El 24% de los AM están a favor de agregar indicadores de platillos reducidos en sal.



- Al 29% de AM les encantaría que se indicara sobre platillos reducidos en azúcar y en grasa.
- El 71% de los AM, estarían encantados de que los meseros tuvieran un protocolo de bienvenida.
- Al 44% de los encuestados les es indiferente que haya opción para reservar, mientras que a otro 44% si le gustaría que se implementara.
- El 20% de los AM estarían encantados con la creación de un menú exclusivo para Adultos Mayores, no obstante el 67% piensa que no es indispensable.
- Finalmente el 62% de los AM piensan que el entretenimiento en el tiempo de espera no es algo necesario, pues argumentan que en la mayoría de los restaurantes de SMA no es mucho lo que tienen que esperar para ingresar al restaurante.

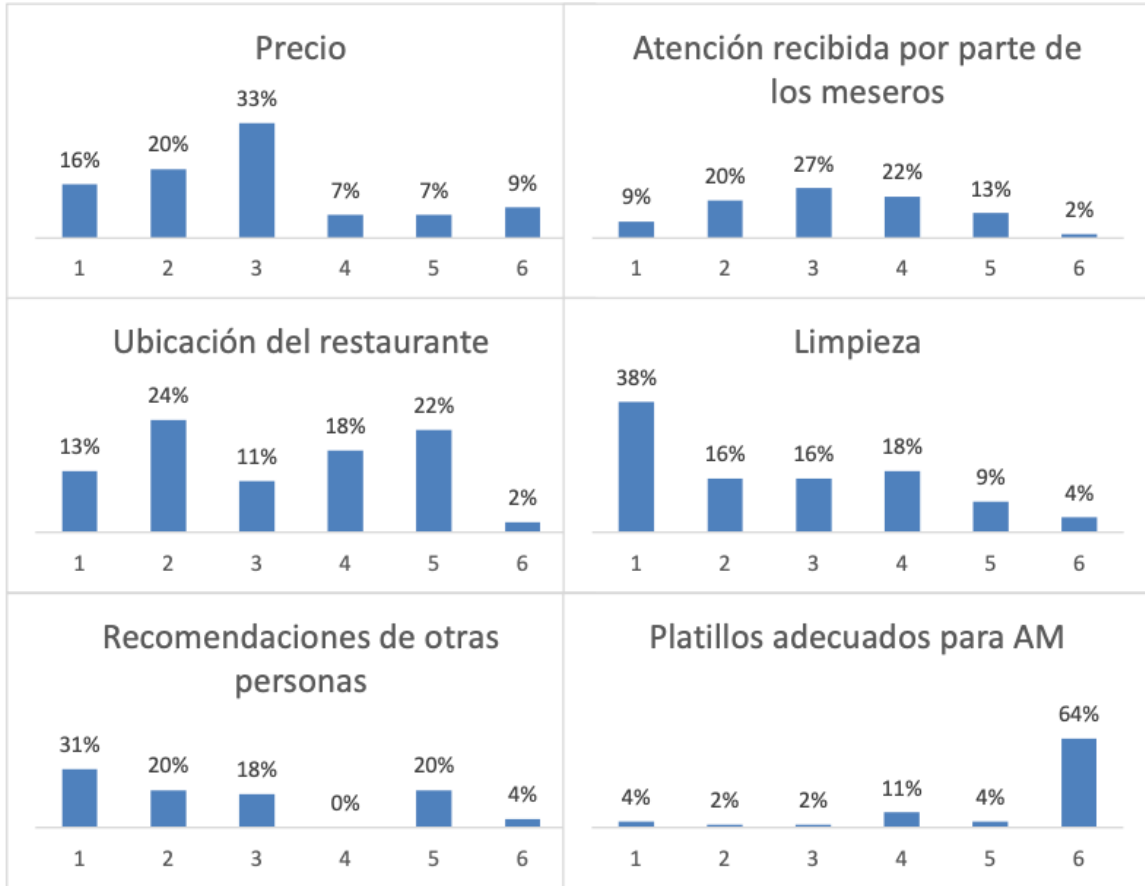
Es importante destacar que los AM, que están de acuerdo en la creación de un menú exclusivo, son personas sin ningún padecimiento médico, mientras que los AM, que están de acuerdo en incluir indicadores en el menú sobre los platillos reducidos en sal, en azúcar o en grasa, tienen al menos uno de los padecimientos mencionados en este estudio.

Aquellos que rechazaron la idea de crear un menú exclusivo para AM (13%) son personas que se consideran joviales y no se perciben a ellas mismas como un público al que se deba segmentar.

Además, los AM enfatizaron que algo que también consideran importante es que se coloque la cantidad de calorías que tiene cada platillo, pues ellos requieren una dieta controlada, en especial aquellos con algún padecimiento médico.

Cuando se les pidió a los AM que ordenaran los aspectos: precio, limpieza, atención de los meseros, ubicación del restaurante, recomendación de otras personas y platillos adecuados para AM; de acuerdo a la importancia que tenía para ellos al elegir un restaurante (Figura 25), resultó lo siguiente:

- El precio es colocado en tercera posición por el 33% de los AM, denotando que están dispuestos a pagar lo justo para recibir comida y servicio de calidad.
- La atención de los meseros oscila entre la posición 2, 3 y 4, con el 20%, 27% y 22%, respectivamente. Lo que se interpreta como que es importante para ellos recibir una buena atención cuando visitan un restaurante.
- En cuanto a la ubicación del restaurante, 24% de los AM lo colocan en la posición 2 para elegir, mientras que 22% lo considera en la posición 5. Esta variación se asocia con la figura 23, en donde se manifestó que la ubicación se considera dependiendo de la distancia alojamiento-centro.
- 38% de los AM ponen en primer lugar la limpieza, este factor es indispensable para que ellos decidan consumir alimentos en un restaurante.
- Las recomendaciones de otras personas también ocupan el lugar número 1 para el 31% de los AM, ya que es más fácil acudir a un lugar donde algún conocido ya tuvo una grata experiencia y lo recomienda.
- Finalmente, los platillos adecuados para AM no son un factor trascendente para elegir un restaurante, pues 64% de los AM lo colocan en la posición 6. Esto sucede porque los AM visitan SMA esperando encontrar platillos típicos de la comida mexicana.



**Figura 25. Aspectos importantes para elegir un restaurante.**

Fuente: Elaborado a partir del trabajo de campo realizado en el periodo octubre 2019-febrero 2020.

Además de los aspectos enlistados, los AM agregan que un factor primordial para elegir dónde comer es la calidad y el sabor de la comida, indican que si no les convence del todo en su visita, no vuelven a ese restaurante.

La última pregunta hacía referencia al descuento que se aplica en algunos servicios a los AM en México, al 69% de los encuestados no le representa una cuestión importante para elegir un restaurante, pues dijeron que valía la pena pagar el precio normal si la comida tenía buena calidad; mientras que el 29% considera que es un valor agregado para los negocios otorgar beneficios especiales a los AM, además de que consideran que así se ahorra dinero.

#### **Capítulo 4. Propuesta de programa de capacitación para personal del sector A y B, orientado a atender al Adulto Mayor en San Miguel de Allende.**

Derivado de una investigación a profundidad (Patterson, 2006; Magaña, Romero y Jácome, 2016; Cueva, 2014), se detectó que los Adultos Mayores, provenientes de Estados Unidos y Canadá, presentan necesidades específicas al visitar los restaurantes en el municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato. Por tal motivo se presenta a continuación un Programa de Capacitación orientado a atender de manera adecuada dichas necesidades.

Sin embargo, durante el periodo de la presente investigación la Organización Mundial de la Salud, dio a conocer que en Wuhan, China, en el mes de diciembre del 2019, surgió un nuevo Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS, por sus siglas en inglés), perteneciente a la familia de los coronavirus (CoV), a la cual denominaron COVID-19 (OMS, 2020a; OMS, 2020c).

El rápido incremento de personas contagiadas de esta nueva enfermedad alarmó a la OMS, quien el 30 de enero del presente año, declaró emergencia sanitaria de preocupación internacional (OMS, 2020b). En consecuencia, cada país comenzó a tomar medidas preventivas y decretar cuarentenas, confinamientos, aislamiento o distanciamiento social, así como la cancelación de eventos masivos nacionales o internacionales (Konrad, 2020).

Estas acciones llevaron a un colapso económico en algunos sectores, entre los principales, el turismo, ya que al ser un riesgo nacional el contagio de COVID-19, los vuelos, reservaciones, hoteles y restaurantes, entre otros establecimientos del rubro, cesaron actividades totalmente (OMT, 2020a).

Actualmente se han dado a conocer algunas medidas para la reapertura hacia la nueva normalidad, la cual consta de un semáforo de cuatro colores que indicarán el nivel de aforo y horarios en los establecimientos, la reapertura para los restaurantes se presenta de la siguiente forma de acuerdo a lo establecido por el Gobierno de la Ciudad de México (2020):

- Semáforo rojo: Algunos restaurantes estarán dando servicio solo para llevar, mientras que otros permanecerán cerrados.
- Semáforo naranja: Los restaurantes abrirán con horarios de trabajo escalonados con 30% de aforo.
- Semáforo amarillo: Continuarán con horarios de trabajo escalonados, pero ampliarán a 60% el aforo.
- Semáforo verde: Volverán a actividades rutinarias sin dejar de lado las medidas de distanciamiento e higiene.

Además de estas medidas, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y alimentos condimentados (CANIRAC, 2020), creó el Protocolo de prevención COVID-19, “Mesa segura”, el cual propone medidas específicas para hacer frente a la situación de la pandemia, procurando la salud ante todo, apegado a las Norma Oficial Mexicana 251-SSA1-2009, referente a las prácticas de higiene en el proceso de alimentos y bebidas.

Entre las medidas propuestas por la CANIRAC (2020), se establece la sanitización de los establecimientos previo a la apertura, garantizar los insumos para lavado y desinfección, limpieza continua de utensilios o espacios de uso común, como mesas, sillas, manijas, puertas etc.

En cuanto al personal, se deberá gestionar que sean capaces de detectar a grupos de riesgo, entre los que se encuentran los Adultos Mayores, para garantizar su seguridad. Además de capacitarlos para el lavado de manos, la sana distancia y el uso de cubrebocas durante toda la jornada (CANIRAC, 2020).

El protocolo también considera medidas a ejecutar dentro de la cocina y respecto del aforo y distanciamiento social, considerando la distancia de 1.5 entre las personas y el límite de 10 personas por mesa (CANIRAC, 2020). Por último, el documento incluye algunos señalamientos alusivos a fomentar las medidas antes mencionadas, que deberán colocarse dentro de los establecimientos.

En ese mismo sentido, SECTUR (2020), en conjunto con el Gobierno de México y la Secretaría de Salud, dieron a conocer el “Lineamiento Nacional para la Reapertura del Sector Turístico”. En este lineamiento detalla cómo deberá ser la reapertura de cada uno de los establecimientos que ofertan servicios turísticos, entre ellos, el transporte, el alojamiento y la restauración.

Dentro del lineamiento, en la sección correspondiente a restaurantes, se retoma lo determinado por la CANIRAC (2020), añadiendo una secuencia detallada de cómo debe llevarse a cabo el servicio, dicha secuencia consta de 20 pasos donde se describe el tipo de interacción y el procedimiento que debe realizarse en cada uno de ellos (SECTUR, 2020a).

Los primeros cuatro pasos son referentes a la bienvenida de los comensales, en donde se establece que en caso de llegar en automóvil propio o de transporte, se deben desinfectar las zonas de alto contacto, es decir, manijas de puertas, volante, palanca, etcétera. Cuando los comensales ingresen de manera física al restaurante se debe conservar la sana distancia y el mesero, capitán, hostess, o quien los lleve a su mesa, deberá tener las manos desinfectadas en caso de tener contacto con los complementos, la mesa o las sillas (SECTUR, 2020a).

Del punto cinco al diez del lineamiento, se hace énfasis en la desinfección de utensilios o áreas de mayor contacto, ya sea para personal o clientes, como cubiertos, menús, complementos, estaciones de servicio, pantallas táctiles para comanda o comandas de papel, barras, cristalería, refrigeradores y botellas de vino (SECTUR, 2020a).

Los puntos once y doce, refieren al servicio de comida, se debe evitar el contacto con las áreas de la vajilla, cubiertos o utensilios donde se coloque directamente la comida, la manipulación de los mismos deberá hacerse como indica la norma NOM-251-SSA1-2009 o la NNX-F-605-NORMEX-2018, ésta última para el caso de establecimientos con distintivo H (SECTUR, 2020a).

El punto trece es exclusivo para el proceso de descamoche o limpieza en general, indica que el personal debe evitar tocar las partes que entraron en contacto con la boca de los comensales, posteriormente de su uso, el plaqué deberá sumergirse en solución desinfectante previo a su lavado, finalmente el personal deberá lavarse las manos después de retirar el servicio (SECTUR, 2020a).

En el punto catorce, se describe el proceso para manejo de postres y té, en el caso de los postres, se debe hacer un proceso similar al de los puntos once y doce, evitar tocar áreas donde se coloca la comida y desinfectarse las manos previamente. En el caso del té, se sugiere que no se coloquen sobre la mesa los sobres, ya que al tomar uno, es inevitable tener contacto con más, por lo que se recomienda incluir en el menú la variedad y llevarlos al comensal cuando éste los solicite (SECTUR, 2020a).

El punto quince refiere a la desinfección de las terminales, tarjetas bancarias y dinero en efectivo a la hora del pago del servicio, quien entre en contacto con cualquiera de los antes mencionados deberá desinfectar las áreas y/o lavarse las manos después de tocar el efectivo (SECTUR, 2020a). El punto dieciséis sugiere que si se entrega encuesta de satisfacción, tanto comensal como personal, deben desinfectarse las manos antes y después de tener contacto con la hoja o medio electrónico para la misma, por lo que el personal debe ofrecer un elemento de desinfección al comensal (SECTUR, 2020a).

Los puntos del diecisiete al diecinueve se refieren a la despedida del cliente, mencionan que debe mantenerse la sana distancia de 1.5 m y en caso de entregar automóviles o abrir la puerta de alguno, deberán desinfectarse manijas, volante, llaves y otras áreas de mayor contacto (SECTUR, 2020a).

El último punto indica que una vez terminado el servicio se debe hacer la desinfección de menús, mesas, sillas, manteletas, saleros, etcétera, para posteriormente guardarlos y evitar que estén a la intemperie (SECTUR, 2020a).

Si bien la limpieza en servicios de Alimentos y Bebidas ya era importante, se ha visto multiplicada derivado de la pandemia por COVID-19, por lo que todas las medidas de higiene antes mencionadas y demás indicaciones descritas en el “Lineamiento Nacional para la reapertura del Sector Turístico” deben ser seguidas por los establecimientos de A y B, más aún para cuidar a la población en riesgo, que incluye a los Adultos Mayores, sujeto de estudio de la presente investigación.

Es por ello que dentro del presente programa de capacitación se retomarán algunas de las medidas sanitarias antes mencionadas, dentro de las seis secciones en las que se divide el presente Programa de Capacitación, las cuales se plantearon previamente en la fase 3 de la metodología, dichas secciones se enlistan y desglosan a continuación:

1. Diagnóstico de necesidades del turista Adulto Mayor en San Miguel de Allende.
2. Temas, orden y estructura para la capacitación.
3. Logística de recursos humanos y materiales.
4. Establecimiento del presupuesto.
5. Implementación de la capacitación.
6. Instrumentos para evaluación del programa de capacitación.

#### 4.1 Diagnóstico de necesidades del turista Adulto Mayor en San Miguel de Allende.

El presente programa de capacitación busca atender cuatro principales necesidades que se detectaron en turistas Adultos Mayores, en los restaurantes de San Miguel de Allende, éstas son:

1. Comunicación con el personal. Los turistas AM, provenientes de Estados Unidos y Canadá, tienen como lengua nativa el idioma inglés, por lo que al visitar los restaurantes de San Miguel de Allende, se les dificulta comunicarse con el personal en el idioma español.



2. Servicio por parte del personal. Los turistas AM presentan algunas necesidades específicas en cuanto a preferencias de música y porciones en los platillos.
3. Lectura del menú. Los AM encuentran que los menús tienen una letra pequeña que complica su visibilidad; necesitan saber cuántas calorías tiene cada platillo, así como qué tan picante, grasoso, endulzado o condimentado es, para poder elegir qué comer.
4. Movilidad limitada. Los turistas AM presentan algunas necesidades específicas en cuanto a movilidad, hay quienes padecen de la rodilla o usan bastón.

#### 4.2 Temas, orden y estructura para la capacitación.

En pro de atender las necesidades detectadas en los adultos mayores se planea que el programa de capacitación cuente con los siguientes temas a desarrollar: 1) Ajustes al perfil del mesero; 2) Ajustes a la prestación de servicio de mesero; 3) Diseño del menú para Adultos Mayores; 4) Ajustes a las instalaciones de restaurantes para Adultos Mayores.

##### 4.2.1 Ajustes al perfil del mesero.

**Objetivo:** Evaluar al personal actual para conocer si cuenta con las cualidades básicas del puesto de mesero.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM, 1994), la persona que desee fungir como mesero deberá contar con las siguientes características:

- Personales: Amable, cortés, atento, discreto, presentación y postura excelentes, puntual y honesto.
- Relaciones humanas: buen fisonomista, discreto y fino en su trato, consciente de lo que su labor representa para la imagen del restaurante y del hotel.
- Técnicas y experiencia: Conocimientos sobre gastronomía, conocimientos sobre hotelería y dominar otro idioma además del español.

Como primera actividad en el programa de capacitación, el dirigente de esta sección deberá proporcionar a los meseros el formato de autoevaluación (**Tabla 4**), para que ellos mismos evalúen cuales características poseen, cuáles hace falta reforzar y de cuáles carecen.

Su evaluación se interpretará de la siguiente manera.

**Instrucciones:** Evalúa honestamente las siguientes afirmaciones considerando si tú las realizas a la hora de brindar el servicio al comensal.

**Tabla 4. Autoevaluación del puesto de mesero.**

<b>Afirmaciones</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
Cuando recibo a los comensales, yo sonrío.					
Procuro no retrasarme en atender las mesas.					
Porto mi uniforme limpio y ordenado.					
Soy amable con los comensales.					
Sugiero los especiales del menú.					
Atiendo a los comensales estadounidenses o canadienses en idioma inglés.					
Observo si los comensales presentan discapacidad motriz, sensorial o alguna otra.					
Cuando piden la cuenta entrego la cantidad que corresponde al consumo, sin añadir la propina.					
Agradezco la visita y recomiendo que vuelvan.					
Devuelvo los objetos olvidados por los comensales.					

**Fuente:** Elaboración con base al Manual del puesto de mesero (AMHM, 1994).

Una vez interpretado el resultado de la autoevaluación, y para el fortalecimiento de las características antes mencionadas, los participantes en la capacitación deberán realizar las siguientes actividades.

#### 4.2.1.1 Cualidades personales en el puesto de mesero.

**Objetivo.** Destacar las cualidades con las que deben contar los integrantes que ocupan el puesto de mesero dentro del restaurante. Se deberá iniciar con la descripción de cada una de ellas. El contenido deberá ser el siguiente:

- Amabilidad.

Es un adjetivo calificativo otorgado a personas que se comportan de forma caritativa, solidaria y afectuosa con otras personas. La amabilidad también es considerada como un valor que engloba la simpatía, generosidad, compasión y altruismo. Sinónimos de ella pueden ser: afable, complaciente o afectuoso (RAE, 2020; Pérez y Merino, 2009).

En el turismo, esta cualidad es imprescindible, en especial en los restaurantes, pues es a través del personal que los turistas conocen y juzgan a la empresa misma. En el puesto de mesero es sabido que cuanto más amable, se tiene mayor posibilidad de recibir una buena propina. No obstante no se debe asociar la amabilidad como sinónimo de propina, pues el acto de ser amable radica en ser espontáneo y sin esperar nada a cambio.

Ejemplos de actitudes amables con los turistas Adultos Mayores, estadounidenses y canadienses, son:

- ☐ Asignar una mesa de fácil acceso, sin escaleras preferentemente.
  - ☐ Preguntar si prefieren ser atendidos en español o en inglés.
  - ☐ Preguntar si el volumen y tipo de la música les parece bien.
  - ☐ Ofrecer explicar los platillos cuando los AM no los conozcan.
  - ☐ Cuando haya finalizado el servicio, recomendar algún lugar turístico al cual visitar.
- Cortesía.

La cortesía va muy ligada a la amabilidad, es una demostración de buena educación al tratar con otras personas de forma respetuosa y atenta. Por lo tanto

la expresión de conductas que han sido clasificadas como correctas por la sociedad a través del tiempo. Ejemplos de ello son: decir por favor y gracias, saludar a la llegada de alguien, disculparse cuando has cometido un error, etc. (Pérez y Merino, 2010).

Brindar un trato cortés, en especial en la industria turística, puede guiarse a través de las siguientes reglas:

- ☐ Tratar a las personas como a uno mismo le gustaría ser tratado.
- ☐ Evitar actitudes o expresiones que puedan ser ofensivas.
- ☐ No interrumpir cuando alguien más está hablando.
- ☐ Escuchar activamente y no burlarse de las opiniones contrarias a las propias creencias.

En este aspecto, influye mucho la cultura de cada país, pues un saludo común en México puede significar un insulto en la cultura occidental. Por esta razón, habrá que comenzar poco a poco a evaluar las experiencias con los comensales Adultos Mayores de Estados Unidos y Canadá e ir compartiéndolas y/o registrándolas, para que todo el personal tenga conocimiento al respecto.

- Atención.

La atención está relacionada con la regulación y el control de los procesos cognitivos, es decir, la voluntad de concentrar la mente y los sentidos ante una determinada situación (Pérez y Merino, 2008).

De acuerdo a esta definición, en el servicio a comensales Adultos Mayores se debe estar atento en todo momento, pues con la simple observación se puede detectar el estado de ánimo de los turistas, su tiempo disponible, la razón de su viaje o si hay algo que les esté incomodando.

Es muy importante que el personal del restaurante desarrolle esta habilidad, pues al hacerlo podrán actuar anticipadamente a lo que los AM

necesitan y esto brindará un mejor servicio, por ende, dejará una buena imagen del restaurante en los comensales.

- Discreción.

Si se considera que la definición de discreción es tener la sensatez para formar juicios y el tacto para hablar u obrar, se entiende entonces que en un restaurante, los meseros deben guardar un compromiso de discreción con los comensales (RAE, 2020).

Existirán ocasiones en las que los comensales comiencen a discutir, tengan alguna dificultad física, algún accidente con la comida u otras similares en las que el mesero tendrá que usar su ingenio y prudencia para no evidenciar al cliente y resolver la situación lo antes posible.

- Presentación y postura.

El cuerpo es una herramienta que comunica más que las palabras, la postura y presentación en un mesero refieren su actitud hacia su trabajo, su gusto o desagrado por servir a los clientes y el buen o mal trato que ofrezca el restaurante en general (Carvajal, 2015).

Es por ello que cada integrante del personal tenga presente que la experiencia de cada comensal es única e irrepetible. Dar una buena primera impresión y mantener una buena imagen, dependen en gran medida de la presentación y postura de los meseros.

Ejemplos de buenas posturas son:

- ☐ Sonreír y estar erguido.
- ☐ Mirar al cliente cuando se toma la orden y cuando se sirven los alimentos.
- ☐ Portar el uniforme limpio y bien acomodado.
- ☐ Portar la charola con la palma de la mano hacia arriba.

- Puntualidad.

La puntualidad refiere a hacer las cosas a su debido tiempo. Iniciando por la entrada al trabajo, en un restaurante la falta de personal a tiempo puede generar retrasos secuenciales en la organización y distribución de mesas, estudio del menú del día, etc. (Pérez y Merino, 2009).

En el servicio a la mesa, no se puede tener un tiempo específico para servir o retirar los platillos porque eso dependerá de los comensales y de la cocina. No obstante, los meseros pueden acercarse a los comensales de vez en cuando para prevenir que se desesperen si se presenta un atraso en cocina.

En esos casos la opción es ofrecer bebidas, algún aperitivo o en caso de una tardanza excesiva, tener la atención de comunicar la razón del atraso y pedir una disculpa.

- Honestidad.

Esta cualidad consiste en expresarse con claridad y coherencia, actuar en apego a la verdad por encima de los propios intereses (Pérez y Merino, 2008). A la persona honesta se le considera también como decente, justa, recta u honrada.

En el ámbito restaurantero, la honestidad debe existir en todo momento, desde los mismos compañeros de trabajo hasta los clientes. En el caso de que algún platillo no cuente con los ingredientes o porciones que el cliente desee; o que se haya terminado el platillo; o que tenga un costo extra, debe especificarse inmediatamente al cliente, pues esta muestra de honestidad hará que el cliente se sienta confiado.

En el trato con turistas Adultos Mayores se debe ser cuidadoso en extremo, pues al estar en un país donde no se habla su idioma nativo y desconocer los platillos mexicanos, ellos tienen un nivel de alerta latente a cualquier comportamiento extraño o engaño que pudiera suceder.

Es por esto que el mesero debe ocupar las habilidades de discreción y amabilidad para comunicar alguna discrepancia de precio o ingredientes en el platillo que el comensal desea. Así como a la hora de ofrecer la cuenta, debe asegurarse de que efectivamente la cuenta coincida con lo que se pidió para evitar malos entendidos o cobros inadecuados.

- Trato al comensal.

El trato al comensal será la llave para convertirlo en un cliente leal al restaurante, abarca una mezcla de todas las cualidades anteriores y su objetivo es que el servicio supere las expectativas del comensal (Hostelería, 2015).

Por lo que algunas acciones del buen trato con turistas Adultos Mayores son:

- ☐ Rapidez en el servicio sin afán de presionar al comensal.
- ☐ Mostrar empatía con el cliente.
- ☐ Actualizar el menú y adaptarlo a las necesidades del mercado (revisar tema 4.2.3).
- ☐ Mostrar siempre que se está atento a lo que el comensal necesita.

**Material complementario:** Se puede proyectar el vídeo “El servicio en un restaurante” (<https://www.youtube.com/watch?v=B4dIVT4xXV0>) donde se ejemplifican las cualidades mencionadas en esta sección.

#### 4.2.1.2 Identidad corporativa.

**Objetivo:** Esta sección busca hacer énfasis en la importancia del puesto de mesero dentro de un restaurante. Por lo que deberá ser presentada por el encargado, gerente y/o dueño, en compañía de uno o dos meseros con buen desempeño o mayor antigüedad en el mismo.

La presentación deberá ir en torno a los siguientes puntos:

- **Encargado, gerente y/o dueño:**

- Historia del restaurante.
- Misión y visión del restaurante.
- Descripción del tipo de comensales a quienes sirve el restaurante, incluyendo a los Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá.
- Rol de los meseros dentro del restaurante.
- Invitación a los meseros a formar parte integral del restaurante.
- **Mesero(s) con mayor antigüedad y/o mejor desempeño:**
  - Experiencias de situaciones particulares que hayan tenido con comensales, preferentemente con turistas Adultos Mayores, y cómo se resolvieron.
- **Espacio para preguntas o sugerencias si lo hubiera.**

#### 4.2.1.3 Conocimientos básicos en nutrición de Adultos Mayores.

**Objetivo.** Brindar a los meseros del restaurante herramientas para poder ofrecer a los comensales combinaciones de alimentos con bebidas que no afecten su salud.

Dentro de las recomendaciones que se pueden hacer a los turistas Adultos Mayores (SERNAC, 2004), son:

- ☐ Sugerir platillos libres de carnes rojas.
- ☐ Si el platillo contiene huevo, sugerir que solo se prepare 1 o que se ofrezca cambiar por algún equivalente.
- ☐ Sugerir el consumo de frutas, verduras, legumbres, pan y/o cereales, ya que estos ayudan a nivelar el colesterol y mejoran la digestión.
- ☐ Ofrecer colocar una jarra de agua simple además de las bebidas que hayan solicitado, pues es importante la hidratación en los Adultos Mayores.
- ☐ Se debe medir el consumo de café y/o té en los Adultos Mayores, ya que su consumo altera el sueño y funge como diurético provocando deshidratación. En caso de que los comensales hayan solicitado ya varias tazas de café o té, ofrecer vasos de agua o alguna otra opción de bebida.



- ☐ Debido a que los Adultos Mayores pueden presentar problemas para masticar, al momento de tomar la comanda ofrecer opciones sobre la cocción de los alimentos a modo de facilitar su consumo.
- ☐ Si el Adulto Mayor ordena alguna bebida que contiene alcohol, preguntar de forma discreta si este no interfiere con algún medicamento que esté ingiriendo. En su caso, ofrecer alguna otra bebida que no contenga alcohol.

Es responsabilidad del encargado, gerente y/o dueño del restaurante designar al menos dos meseros que estudien el tema de nutrición en Adultos Mayores, pues con la afluencia que ellos tienen en San Miguel de Allende, esto representa una ventaja competitiva y es una herramienta para brindar un mejor servicio.

#### 4.2.1.4 Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero.

##### a) *Cuestionario.*

Instrucciones. Responda correctamente las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las cualidades personales que debe tener una persona para ejercer el puesto de mesero?
2. Menciona dos acciones que demuestren cortesía hacia los Adultos Mayores.
3. Menciona tres necesidades que los turistas Adultos Mayores presentan cuando visitan un restaurante.
4. ¿Cuál es la importancia del puesto de mesero dentro del restaurante?
5. Menciona cinco sugerencias de nutrición que como mesero se pueden hacer al Adulto Mayor que visita San Miguel de Allende.

##### b) *Representaciones.*

Para efecto de las representaciones, se busca que todos los participantes pasen por el rol de comensales y meseros. Es importante que quien interprete el rol de comensal se esfuerce en cubrir las características descritas en cada situación.

Una vez terminadas las representaciones se deben reunir los participantes y hacer observaciones sobre el comportamiento propio y el de los demás a manera de establecer pasos a seguir definidos en caso de que se presenten esas situaciones.

**Situación 1.** Se presentan al restaurante 4 comensales provenientes de Estados Unidos, no hablan idioma español, es su primera visita a San Miguel de Allende y el menú está solo en español.

Objetivo de la representación: Vencer la barrera de comunicación por el idioma.

Participantes: Cuatro Adultos Mayores que solo hablen inglés, un mesero.

Descripción de la escena: El proceso debe iniciar con la recepción de los clientes, posteriormente la asignación de mesa, toma de la orden, explicación del menú, servir platillos. Una vez que los comensales hayan comido, traer la cuenta y agradecer su visita.

**Situación 2.** Se presenta una pareja de Adultos Mayores canadienses, uno de ellos usa bastón, el otro no escucha bien. Hablan un poco de español, quieren pedir un platillo reducido en grasa, de porción pequeña y piden sugerencia al mesero.

Objetivo de la representación: Reforzar la amabilidad, cortesía y el trato al comensal.

Participantes: Dos Adultos Mayores y un mesero.

Descripción de la escena: El proceso debe iniciar con la recepción de los clientes, posteriormente la asignación de mesa, toma de la orden, explicación del menú, servir platillos. Una vez que los comensales hayan comido, traer la cuenta y agradecer su visita.

**Situación 3.** Un grupo de tres Adultos Mayores estadounidenses se presentan en el restaurante, hablan inglés y poco español, son exigentes con el servicio, la comida, el ambiente musical y a pesar de que terminan sus alimentos, siguen platicando y no quieren irse.

El mesero debe usar sus habilidades para que, durante la estancia prolongada, los comensales sigan consumiendo y después de un tiempo, motivar la partida de los mismos respetuosamente.

Objetivo de la representación: Fortalecer la atención, cortesía y trato al comensal.

Participantes: Tres Adultos Mayores y un mesero.

Descripción de la escena: El proceso debe iniciar con la recepción de los clientes, posteriormente la asignación de mesa, toma de la orden, explicación del menú, servir platillos. Una vez que los comensales hayan comido, traer la cuenta y agradecer su visita.

#### 4.2.2 Ajustes a la prestación de servicio del mesero.

**Objetivo:** Actualizar el proceso de prestación de servicio adecuándolo a Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá.

El manual del puesto de mesero (AMHM, 1994), señala que para la prestación del servicio se deben seguir veintidós pasos, sin embargo el propósito del programa de capacitación es adecuarlos para la atención del Adulto Mayor, por lo que a continuación se enlista el proceso con los ajustes necesarios (que corresponden a los puntos en negritas) para cumplir con la atención adecuada a los AM:

1. Saludar al cliente a su llegada. Ser cortés y amable y no hacerlo esperar.
2. Preguntar cuántas personas le acompañan y asignar una mesa de acuerdo a las necesidades de éstas. Auxiliar a sentarse dando preferencia a las damas.

3. **Si se observa que son Adultos Mayores, asignar una mesa lejana a las bocinas y que evite escaleras pronunciadas.**
4. **Una vez sentados, preguntar si prefieren que se les atienda en idioma español o inglés.**
5. Sugerir aperitivos y botanas.
6. Tomar la orden correspondiente y entregarla al ayudante de mesero (en caso de contar con uno) para que sea llevada a la cocina y/o bar. Llenar correctamente la comanda.
7. Verificar que se haya colocado pan, agua y mantequilla en la mesa.
8. Servir los aperitivos.
9. Ofrecer la carta/menú sugerir platillos y especialidades del restaurante. Verificar que las cartas/menús estén en perfecto estado.
10. **Ofrecer la opción de servir platos para compartir o medias porciones.**
11. Preguntar si los clientes desean ordenar. Ser cortés.
12. **Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.**
13. Retirar los “muertos” de la mesa, y llevarlos a la cocina. Enviar la comanda a la caja departamental para la elaboración de cuenta o cheque correspondiente. Verificar en la comanda cuáles son los platillos que tomarán los clientes.  
Si desean ordenar, tomar la orden y enviarla a la cocina.  
Si no desean ordenar en ese momento, retirarse y regresar después de un tiempo razonable.
14. Supervisar que se coloque el plaqué, loza y cristalería necesaria.
15. Coloca los platillos junto a la mesa y sirve a cada uno de los comensales el platillo que le corresponda.
16. **Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.**
17. Retirar los “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina. No olvidar el control de tiempos y solicitar en la cocina los platillos.

18. Recibir los siguientes platillos y servirlos en la mesa.
19. **Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.**
20. Retirar “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina.
21. Mostrar el carro de postres a los clientes y ofrecer de nuevo la carta.
22. Tomar la orden correspondiente, servir los postres que se encuentren en el carro y sean solicitados por los clientes. Llenar correctamente la comanda.
23. Entregar la comanda a la cocina.
24. Servir los postres.
25. **Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.**
26. Retirar los “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina.
27. Si el cliente solicita la cuenta proporcionársela.
28. **Proporcionar una breve encuesta para evaluación del servicio (revisar tema 4.6).**
29. Recibir del cliente la forma de pago y la cuenta. Recordar que la propina es una gratificación que se gana con la buena atención y servicio. No es una obligación del cliente proporcionarla.
30. Despedirse amablemente de los clientes. Recordar mencionarles que fue un honor atenderles, agradecer su visita e invitar a que vuelvan a visitar el restaurante.

En este punto de la capacitación se deberá llevar a cabo la recreación del proceso de servicio, en el que los asistentes deberán turnarse para hacer el papel de clientes y meseros.

Además deberá darse al personal, en forma impresa o electrónica, el lineamiento Nacional para la reapertura del Sector Turístico, establecido por SECTUR y la Secretaria de Salud, y el Protocolo de Prevención COVID-19 “Mesa segura”, creado por la CANIRAC (2020), con el fin de agregar las medidas sanitarias

implementadas para mantener la higiene y sana distancia frente a la reciente pandemia del COVID-19.

Ambos archivos se pueden descargar en los siguientes links:

[file:///C:/Users/Sam/Downloads/Propuesta\\_Lineamiento\\_Nacional\\_Turismo\\_20May2020\\_0030-logos.pdf](file:///C:/Users/Sam/Downloads/Propuesta_Lineamiento_Nacional_Turismo_20May2020_0030-logos.pdf)

[https://canirac.org.mx/images/notas/files/Protocolo%20Reapertura%20-%20Mesa%20Segura\\_compressed.pdf?fbclid=IwAR3e0vLPZ1-A1ifWCCTF9mdPsHwAwYepRrOVZp9XX5x3W6FJNc8IELqJzjE](https://canirac.org.mx/images/notas/files/Protocolo%20Reapertura%20-%20Mesa%20Segura_compressed.pdf?fbclid=IwAR3e0vLPZ1-A1ifWCCTF9mdPsHwAwYepRrOVZp9XX5x3W6FJNc8IELqJzjE)

#### 4.2.3 Diseño del menú para Adultos Mayores.

**Objetivo:** Diseñar un menú de fácil lectura para Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá, alineado a las especificaciones de “Mesa Segura” (CANIRAC, 2020), donde se establece que los menús digitales para lectura con QR son la mejor opción para procurar la salud de los comensales. Dicha acción beneficia también el diseño, pues siendo digitales se ahorra el costo de impresión y se puede agrandar la letra, incluir las descripciones en español e inglés, incluir los indicadores y demás sugerencias que se detallan a continuación:

- Fuente: Arial (o en su caso alguna similar).
- Idioma: español e inglés.
- Tamaño de letra:
  - Nombre y precio del platillo. 16
  - Descripción del platillo. 14
- Imágenes de platillos: 5cm x 9cm.
- La descripción de los platillos deberá incluir: ingredientes, calorías, tamaño de porción (gramos), indicadores de picante, indicadores de platillos reducidos en azúcar, grasa y sal; además de estar en idiomas español e inglés.

Es importante no escatimar en el diseño del menú y apegarse a las medias sanitarias sugeridas por la CANIRAC<sup>5</sup> (2020), incluso se podría crear una app del restaurante donde se aprecien de mejor manera los platillos, en la Figura 26 se muestra un ejemplo de cómo se podría diseñar el menú.

---

<sup>5</sup> Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. Protocolo de prevención COVID-19, “Mesa segura”.

Logo/ Nombre del restaurante.

Entradas  
Entries



Platillo 1



\$ XXX

Ingredientes/ Ingredients

\$ XXX

Calorías/ Calories

\$ XXX

Porción/ Portion

Platillo 2



Ingredientes/ Ingredients

Calorías/ Calories

Porción/ Portion

Platillo 3



Ingredientes/ Ingredients

Calorías/ Calories

Porción/ Portion

Picante  
Hot spicy

Bajo en grasa  
Low fat



Bajo en azúcar  
Low sugar



Bajo en sal  
Low in salt

Figura 26. Ejemplo de diseño de menú.

Fuente: Elaboración propia.



#### 4.2.4 Ajustes a las instalaciones de restaurantes para accesibilidad de Adultos Mayores.

**Objetivo:** Se busca enfatizar la importancia de la accesibilidad en los restaurantes para Adultos Mayores y comunidad en general que tenga discapacidad motriz, sensorial o intelectual.

En esta sección, el encargado, gerente y/o dueño del restaurante, en compañía de algún encargado de mantenimiento, deberán corroborar las medidas del establecimiento de acuerdo a lo fijado por algunos arquitectos especializados en la accesibilidad en restaurantes (SECTUR, 2018e; CONAPRED, 2006; INIFED, 2012), se deben considerar los siguientes elementos:

- Los establecimientos deben contar con accesos libres de escalones o con rampas de ancho mínimo de 120cm en superficie del piso y 100cm entre pasamanos, con pendientes no mayores a 6%, su longitud debe ser entre 6 y 10 metros y deberán considerarse descansos de ancho mínimo de 120cm por 150cm de largo, además de material antiderrapante.
- Las puertas deben tener un ancho mínimo de 90cm en interiores y 100cm en exteriores.
- La amplitud de pasillos para uso de andadera, muletas, bastón y/o silla de ruedas debe ser de 180 cm.

Además, se recomienda aplicar el instrumento ubicado en el ANEXO 6.2 de la Guía de Recomendaciones de Diseño Universal para el Sector Turismo (SECTUR, 2018e), que se encuentra en: [http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2018/01/Gu%C3%ADa-Recomendaciones-Dise%C3%B1o-Universal-ST\\_Completa.pdf](http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2018/01/Gu%C3%ADa-Recomendaciones-Dise%C3%B1o-Universal-ST_Completa.pdf)

En caso de no contar con las especificaciones antes mencionadas, deberá considerarse la posibilidad de implementarlas al menos en un área del restaurante para que sea accesible a Adultos Mayores con discapacidad motriz, sensorial o intelectual.

Si hay algún espacio que no se incluya en este documento, se deberá consultar el archivo completo de SECTUR (2018e), CONAPRED (2006) e INIFED (2012) y ajustar las instalaciones a lo indicado por dichas normas.

#### 4.3 Logística de recursos humanos y materiales.

La duración total de este programa de capacitación es de 32 horas, distribuidas de acuerdo a lo indicado en cada actividad. Mismas que se determinarán de acuerdo a los horarios y carga de trabajo del establecimiento.

Es ideal que todos los meseros del restaurante estén presentes en las actividades designadas para ellos, ya sea que se lleve a cabo una sesión para todos o se divida en partes para que todos puedan asistir sin cesar actividades laborales.

El lugar para implementar la capacitación puede ser el mismo restaurante, en caso de contratar servicios por *outsourcing*<sup>6</sup>, éste será quien determine el lugar de realización.

El material teórico que se ocupará para la mayoría de las actividades deberá estar integrado en un engargolado titulado “Programa de Capacitación para personal del sector A y B, orientado a atender al Adulto Mayor en San Miguel de Allende”, el cual se hará en formato digital.

Adicional a este programa de capacitación se sugiere que el restaurante cuente con al menos 2 meseros que hablen el idioma inglés en un nivel avanzado, por lo que, de no contar con ellos, deberá proporcionar facilidades económicas y de tiempo para capacitar a dos meseros en este ámbito.

El desglose de las actividades se presenta en la Tabla 5.

---

<sup>6</sup> Profesional especialista en el tema.

**Tabla 5. Desglose de actividades del Programa de Capacitación**

<b>Actividad</b>	<b>Dirigente/Exp ositor</b>	<b>Participantes</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Materiales</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>
Ajustes al perfil del mesero.	Representante de Recursos Humanos del restaurante u <i>outsourcing</i> .	Meseros, capitán de meseros, ayudante de mesero y/o <i>hostess</i> .	15-20 personas.	Formato de autoevaluación	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	1 sesión de 2 horas.
Cualidades personales en el puesto de mesero.	Representante de Recursos Humanos del restaurante u <i>outsourcing</i> .	Meseros, capitán de meseros, ayudante de mesero y/o <i>hostess</i> .	15-20 personas.	Engargolado	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	2 sesiones de 2 horas cada una.
Identidad corporativa.	Encargado, gerente y/o dueño del restaurante, dos meseros con experiencia y/o buen desempeño.	Todo el personal del restaurante.	N/A <sup>7</sup>	Engargolado	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	1 sesión de 2 horas.
Conocimientos básicos en nutrición de Adultos Mayores.	Encargado de cocina y/o chef u <i>outsourcing</i> .	Meseros, capitán de meseros, ayudante de mesero y/o <i>hostess</i> .	15-20 personas.	Engargolado y menú actual del restaurante.	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	2 sesiones de 2 horas cada una.
Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de	Representante de Recursos Humanos del	Meseros, capitán de meseros, ayudante	15-20 personas.	Cuestionario impreso.	Restaurante o Auditorio proporcionado	1 sesión de 1 hora.

<sup>7</sup> No aplica.

mesero. Cuestionario	restaurante u <i>outsourcing</i> .	de mesero y/o <i>hostess</i> .			por <i>outsourcing</i> .	
Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero. Representaciones	Representante de Recursos Humanos del restaurante u <i>outsourcing</i> .	Meseros, capitán de meseros, ayudante de mesero y/o <i>hostess</i> .	5 personas.	Engargolado y utilería especificada en cada situación.	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	3 sesiones de 2 horas cada una.
Ajustes a la prestación de servicio del mesero.	Representante de Recursos Humanos del restaurante u <i>outsourcing</i> .	Meseros, capitán de meseros, ayudante de mesero y/o <i>hostess</i> .	5 personas.	Engargolado.	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	3 sesiones de 2 horas cada una.
Diseño del menú para Adultos Mayores.	Representante de Recursos Humanos del restaurante u <i>outsourcing</i> .	Encargada de Recursos Humanos, Encargado, Gerente y/o Dueño del restaurante, Encargado de Marketing y/o quién diseñe el menú del restaurante.	5 personas.	Computadora y menú actual.	Restaurante o Auditorio proporcionado por <i>outsourcing</i> .	4 sesiones de 1 hora cada una.
Ajustes a las instalaciones de restaurantes para accesibilidad de Adultos Mayores.	Representante de Recursos Humanos del restaurante u <i>outsourcing</i> .	Encargado, Gerente y/o Dueño del restaurante, Encargado de mantenimiento.	5 personas.	Cinta métrica y croquis de las instalaciones.	Restaurante	1 sesión de 3 horas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Establecimiento del presupuesto.

Se consideran dos opciones, en la primera todas las actividades serán dirigidas por el personal del restaurante, en la segunda se considera que para el desarrollo de las mismas actividades se contratarán por *outsourcing*.

**Tabla 6. Presupuesto del Programa de Capacitación.**

<b>Actividad</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Material</b>	<b>Costo unitario (pesos mexicanos)</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Costo outsourcing (pesos mexicanos)</b>
Ajustes al perfil del mesero.	15-20 personas.	Formato de autoevaluación	\$2.00	Servirbien Lic. Miriam Olvera molvera@fundacion-turquois.org.mx	\$500.00 por persona
Cualidades personales en el puesto de mesero.	15-20 personas.	Engargolado y menú actual del restaurante.	\$50.00 <sup>8</sup>		
Identidad corporativa.	N/A <sup>9</sup>				
Conocimientos básicos en nutrición de Adultos Mayores.	15-20 personas.			Clínica Bioss Lic. Gustavo López nutriologo.mexico@hotmail.com	\$2,500.00 por grupo (15-20 personas)
Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero. Cuestionario	15-20 personas.	Cuestionario impreso	\$2.00	Servirbien Lic. Miriam Olvera <a href="mailto:molvera@fundacion-turquois.org.mx">molvera@fundacion-turquois.org.mx</a>	\$500.00 por persona
Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero. Representaciones	5 personas.	Engargolado y utilería especificada en cada situación.	Restaurante		
Ajustes a la prestación de servicio del mesero.	5 personas.	Engargolado	N/A		

<sup>8</sup> El engargolado será usado para todas las actividades por lo que su costo solo se paga una vez por persona y su formato será digital.

<sup>9</sup> No aplica.

Diseño del menú para Adultos Mayores.	5 personas.	Computadora y menú actual.	Restaurante	La Fábrica de Diseños Lic. Carlos Oswaldo Castro Salazar coswaldo94@gmail.com	\$1000 pesos el diseño
Ajustes a las instalaciones para de accesibilidad de Adultos Mayores.	5 personas.	Cinta métrica y croquis de las instalaciones.	Restaurante	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5 Implementación de la capacitación.

**Tabla 7. Forma de implementación de las actividades del Programa de Capacitación.**

Actividad	Forma de aplicación
Ajustes al perfil del mesero.	Clase o reunión donde se aplique el formato de autoevaluación y se interprete el resultado.
Cualidades personales en el puesto de mesero.	Exposición. El dirigente o expositor usará el material de apoyo necesario para explicar a los participantes el tema.
Identidad corporativa.	Conferencia. El dirigente o expositor usará el material de apoyo necesario para explicar a los participantes el tema.
Conocimientos básicos en nutrición de Adultos Mayores.	Curso o taller. El dirigente o expositor usará el menú del restaurante para ejemplificar e identificar los platillos adecuados para AM.
Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero. Cuestionario	Clase o reunión donde se aplique el cuestionario y se den los resultados a los participantes.
Ejercicios de reforzamiento del perfil del puesto de mesero. Representaciones	Curso o taller. El dirigente o expositor determinará el rol de los participantes para ejecutar las representaciones, la actividad culmina cuando todos los participantes hayan sido meseros y comensales.
Ajustes a la prestación de servicio del mesero.	Curso o taller. El dirigente o expositor determinará el rol de los participantes para ejecutar las representaciones, la actividad culmina cuando todos los participantes hayan sido meseros y comensales.
Diseño del menú para Adultos Mayores.	Exposición. El dirigente o expositor usará el material de apoyo necesario para explicar a los participantes el tema.
Ajustes a las instalaciones de restaurantes para accesibilidad de Adultos Mayores.	Clase o reunión. El dirigente y los participantes corroborarán las medidas del restaurante y analizarán la posibilidad de reacomodar de tal modo que se cumplan las normas de accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 Instrumentos para evaluación del programa de capacitación.

##### 4.6.1 Encuesta de evaluación del servicio.

**Intrucciones:** Responda las siguientes preguntas. / **Instructions:** Answer the questions.

Fecha en que se evalúa/ *Date of evaluation:* \_\_\_\_\_

#### I. Datos generales/ *General data.*

1. Género/ *Gender:*    Masculino/ *Male*      Femenino/ *Female*
2. Edad/ *Age:*            a) 55-60      b) 61-65      c) 66-70  
                                      d) 71-75      e) 76-80      f) + 80
3. Nacionalidad / *Nacionality:*  
  
    a) Mexicana/ *Mexican*                      b) Estadounidense/ *American*  
  
    c) Canadiense/ *Canadian*                 d) Otra/ *Other:* \_\_\_\_\_
4. ¿Cuántas veces ha visitado este restaurante en San Miguel de Allende? /  
*How many times have you visit this restaurant in San Miguel de Allende?*  
  
    a)      1                      b) 2 - 5                      c) + 5
5. ¿Con qué frecuencia a la semana visita restaurantes?/ *How often at week do you visit restaurants?*  
  
    a)      1              b) 2-3              c) 4-5              d) 6-7
6. Regularmente ¿En qué momento del día acude a los restaurantes?/  
*Regularly, At what time of day do you go to restaurants?*  
  
    a) Mañana/ *Morning* b) Tarde/ *Afternoon*                      c) Noche/ *Night*
7. Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 1 pésimo y 5 excelente. /  
*Rate from 1 to 5 the following aspects, being 1 lousy and 5 excellent.*



**Tabla 8. Evaluación a restaurantes/ *Restaurant's evaluation***

<b>Aspecto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiempo de espera para ingresar al restaurante/ <i>Waiting time to enter the restaurant</i>					
Atención recibida por parte de la hostess/ <i>Attention received by the hostess</i>					
Amabilidad de los meseros/ <i>Kidness of the waiters</i>					
Tamaño de letra del menú/ <i>Menu font size</i>					
Variedad de platillos/ <i>Variety of dishes</i>					
Tamaño adecuado de las porciones/ <i>Food portion size</i>					
Atención recibida por parte de los meseros/ <i>Attention received by the waiters</i>					
Tiempo de espera para recibir sus platillos/ <i>Waiting time to dishes</i>					
Ambiente musical del lugar/ <i>Musical atmosphere of the place</i>					
Sabor de los platillos/ <i>Taste of the dishes</i>					
Presentación de los platillos/ <i>Presentation of the dishes</i>					
Comodidad de las instalaciones/ <i>Facility comfort</i>					
Limpieza de sanitarios/ <i>Sanitary cleaning</i>					
Decoración del lugar/ <i>Place decoration</i>					
Ubicación del restaurante/ <i>Restaurant location</i>					

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.2 Formato de revisión de dimensiones en las instalaciones

**Instrucciones:** Colocar una X en la columna “Cumple”, si las medidas del establecimiento cumplen con el parámetro establecido, de lo contrario colocar la X en la columna “No cumple”.

**Tabla 9. Formato de revisión de dimensiones en las instalaciones.**

Espacio	Medidas adecuadas	Cumple	No cumple
Acceso libre de escalones	N/A		
Rampas	120-150 cm		
Pendiente de rampa	6%		
Longitud de rampa	6-10m		
Descanso de rampa	120 x 150cm diámetro		
Material antiderrapante en la rampa	N/A		
Ancho de puerta interior	90cm		
Ancho de puerta exterior	100cm		
Amplitud de pasillos	180cm		

Fuente: Elaboración con base a SECTUR (2018e), CONAPRED (2006) e INIFED (2012).

#### 4.6.3 Formato de evaluación de servicio

**Instrucciones:** Ordena cronológicamente del 1 al 30 el proceso de servicio al comensal.

**Tabla 10. Formato de evaluación de servicio.**

No.	Pasos del servicio
	Saludar al cliente a su llegada.
	Si se observa que son Adultos Mayores, asignar una mesa lejana a las bocinas y que evite escaleras pronunciadas.
	Verificar que se haya colocado pan, agua y mantequilla en la mesa.
	Una vez sentados, preguntar si prefieren que se les atienda en idioma español o inglés.
	Servir los aperitivos.

No.	Pasos del servicio
	Preguntar cuántas personas le acompañan y asignar una mesa de acuerdo a las necesidades de éstas. Auxiliar a sentarse dando preferencia a las damas.
	Sugerir aperitivos y botanas.
	Ofrecer la carta/menú, sugerir platillos y especialidades del restaurante. Verificar que las cartas/menús estén en perfecto estado.
	Tomar la orden correspondiente y entregarla al ayudante de mesero (en caso de contar con uno) para que sea llevada a la cocina y/o bar. Llenar correctamente la comanda.
	Preguntar si los clientes desean ordenar. Ser cortés.
	Ofrecer la opción de servir platos para compartir o medias porciones.
	Retirar los “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina. No olvidar el control de tiempos y solicitar en la cocina los platillos.
	Supervisar que se coloque el plaqué, loza y cristalería necesaria.
	Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.
	Tomar la orden correspondiente, servir los postres que se encuentren en el carro y sean solicitados por los clientes. Llenar correctamente la comanda.
	Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.
	Recibir del cliente la forma de pago y la cuenta. Recordar que la propina es una gratificación que se gana con la buena atención y servicio. No es una obligación del cliente proporcionarla.
	Retirar los “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina. Enviar la comanda a la caja departamental para la elaboración de cuenta o cheque correspondiente. Verificar en la comanda cuáles son los platillos que tomarán los clientes.
	Coloca los platillos junto a la mesa y sirve a cada uno de los comensales el platillo que le corresponda.
	Servir los postres.
	Recibir los siguientes platillos y servirlos en la mesa.

No.	Pasos del servicio
	Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.
	Entregar la comanda a la cocina.
	Despedirse amablemente de los clientes. Recordar mencionarles que fue un honor atenderles, agradecer su visita e invitar a que vuelvan a visitar el restaurante.
	Retirar “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina.
	Si el cliente solicita la cuenta proporcionársela.
	Preguntar si han terminado antes de retirar los “muertos” de la mesa.
	Mostrar el carro de postres a los clientes y ofrecer de nuevo la carta.
	Retirar “muertos” de la mesa y enviarlos a la cocina.
	Proporcionar una breve encuesta para evaluación del servicio.

Fuente: Elaboración con base al Manual del Puesto de Mesero (AMHM, 1994).

La evaluación de este formato se hará cotejando los pasos del proceso con lo explicado en el punto 4.2.2 “Ajustes a la prestación del servicio de mesero” del presente programa de capacitación. Los resultados se interpretarán de la siguiente manera:

- A) Si obtuvo entre 18 y 22 aciertos, se considera que aprendió correctamente el proceso de capacitación con las actualizaciones.
- B) Si obtuvo entre 13 y 17 aciertos, se deberá solicitar que estudie nuevamente el proceso y que aplique la prueba, en 8 días después de la primera fecha de aplicación.
- C) Si obtuvo 12 aciertos o menos, deberá ser participante en el programa de capacitación por segunda vez.

## CONCLUSIÓN

La pregunta detonante de esa investigación fue ¿Qué características debe tener un programa de capacitación para meseros y hostess, en San Miguel de Allende, Guanajuato, para atender las necesidades de los Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá?

Partiendo del análisis demográfico, se estableció como segmento de estudio a los Adultos Mayores provenientes de Estados Unidos y Canadá, pues son personas con ingresos económicos altos, que poseen tiempo libre para hacer turismo y que eligen como destino México.

Además de ello, se seleccionó a los Adultos Mayores porque son una de las nuevas tendencias que se presentarán en el turismo en los próximos años y que además requieren atenciones específicas en comparación con otros segmentos.

Estas necesidades se pueden clasificar en cuatro grupos:

- 1) Comunicación con el personal, ya que su lengua nativa es el inglés y aunque algunos entienden el español, es más cómodo y confiable que les hablen en su idioma;
- 2) Servicio por parte del personal, es decir, pequeñas atenciones que harían más placentera su visita a un restaurante, como preguntarles si están a gusto con la música, si desean porciones reducidas en sus platillos, entre otras;
- 3) Lectura del menú, en primer lugar necesitan que el menú esté escrito en inglés y español para entender con mayor facilidad, posteriormente el tamaño de letra del menú se vuelve un obstáculo para ellos y consideran que los platillos deberían tener indicadores de cuántas calorías, condimentos, azúcares y grasas contienen; y
- 4) Movilidad limitada, si bien los turistas AM no presentan problemas de movilidad en su mayoría, hay una parte que sí requiere que se trabaje el tema de accesibilidad, pues padecen de la rodilla y necesitan desplazarse en espacios amplios y sin escaleras.

En respuesta a dichas necesidades, se evaluó el servicio que reciben los AM en los restaurantes de SMA, para saber hasta qué punto son capaces de atender adecuadamente a este segmento. Se detectó que la percepción general que se tiene de los restaurantes en la zona de estudio es que destacan por su calidad y sabor en la comida, tienen decoración colorida que gusta a los turistas y la atención que brinda el personal es amable.

No obstante, también se revelaron algunos aspectos que son susceptibles a mejorar, como las fallas en la comunicación entre comensales y meseros por el idioma, la dificultad para leer el menú debido a su diseño con letras pequeñas, sin indicaciones de calorías o descripciones de los platillos, la incomodidad por la música a un volumen alto, el tamaño de las porciones en los platillos pues son muy grandes de acuerdo a la alimentación de los Adultos Mayores y la movilidad poco accesible en algunos de ellos al contar con pasillos reducidos y escaleras que hacen difícil el acceso.

En respuesta a las carencias percibidas por los AM en los restaurantes de SMA, se desarrolló un programa de capacitación constante de seis secciones: 1) Diagnóstico de necesidades del turista Adulto Mayor en SMA; 2) Temas, orden y estructura para la capacitación; 3) Logística de recursos humanos y materiales; 4) Establecimiento del presupuesto; 5) Implementación de la capacitación, y 6) Instrumentos para la evaluación del programa de capacitación.

En dicho programa de capacitación, se plantean contenidos y actividades para que los meseros, hostess, capitán de meseros, y demás personal que tenga contacto directo con los turistas AM, esté preparado para atenderles de forma adecuada.

Entre esas actividades se darán conferencias acerca de la alimentación adecuada para Adultos Mayores, a fin de que se puedan hacer sugerencias de porciones o ingredientes adecuados para los comensales cuando vayan a hacer su orden.

Asimismo se incluye un cuestionario de autoevaluación para que el personal determine cuáles son sus áreas de oportunidad y mejora. También se realizarán exposiciones y conferencias para reforzar las cualidades y habilidades del personal, además de reforzar la identidad corporativa del mismo a fin de que entiendan la importancia de su desempeño, pues son el contacto directo con los turistas Adultos Mayores.

En pro de mejorar el servicio, se implementaran ejercicios de representaciones, ejemplificando situaciones que pudieran ocurrir al atender a los turistas Adultos Mayores, a fin de que el personal sea capaz de actuar ante ellas en la realidad.

El programa también incluye algunas modificaciones al manual del puesto de mesero (AMHM, 1994), en las que se resalta que la asignación de mesa de los Adultos Mayores será lejos de las bocinas, en mesas cercanas a la entrada evitando escaleras de ser posible; se enfatiza que debe preguntar en qué idioma desean ser atendidos, ofreciendo las opciones de inglés o español, además de mencionar los platillos que tienen opción a servirse en medias porciones y que tengan ingredientes nutritivos para Adultos Mayores.

Resaltando que la lectura del menú es uno de los principales problemas para los Adultos Mayores, se sugiere modificar su diseño para que tenga una letra más grande, que esté en idioma inglés y español, que los platillos tengan descripción y que se incluyan indicadores de picante, sal, azúcar y calorías.

En cuanto a las instalaciones, se incluye un instrumento en donde se puede evaluar si los espacios tienen las medidas necesarias para considerarse accesibles. En caso negativo se deberán hacer las adecuaciones pertinentes si se desea atender de manera adecuada a los turistas Adultos Mayores.

Sumado a todo lo anterior, se consideran de manera somera los ajustes al servicio en establecimientos de A y B, implementados por la CANIRAC (2020), para potencializar las medidas de higiene ante el virus COVID-19. Entre las cuales se

encuentran: evitar el contacto físico entre personal y comensales, lavado continuo de manos, evitar tocar los utensilios que entran en contacto directo con los alimentos, ser más minuciosos en el lavado de plató, diseñar menús digitales con posibilidad a lectura de QR que los comensales puedan ver en algún dispositivo electrónico y reducir el aforo de los restaurantes para cumplir con la sana distancia de la cuarentena.

Si bien el programa de capacitación se enfocó en las necesidades de los turistas AM al visitar restaurantes en San Miguel de Allende, las medidas higiénicas son de suma importancia, pues los AM son población en riesgo y se debe procurar su salud del mismo modo que el buen servicio.

Finalmente, el programa de capacitación presenta ajustes que si bien pueden parecer obvios, no estaban establecidos, y cuando de turismo se trata, el servicio de persona a persona es lo que genera la experiencia única e irrepetible en el cliente, se debe brindar de la mejor manera para que el comensal quede satisfecho y elija volver, obteniendo como resultado paralelo un incremento en la competitividad turística de los destinos, en el área de Alimentos y Bebidas.



## RECOMENDACIONES

Existen otras líneas de acción que se pueden emplear si se desea complementar esta investigación, una de ellas es estudiar qué están haciendo los hoteles, guías de turistas y otros servicios turísticos en el municipio de San Miguel de Allende para atender adecuadamente a los Adultos Mayores que visitan el municipio desde Estados Unidos y Canadá.

Para ello podrían llevarse a cabo nuevas investigaciones, ahora desde la perspectiva de la oferta, averiguando si los AM son un segmento representativo en sus negocios y cuáles son las acciones que deben realizar para volverse más competitivos en la oferta de servicios para turistas Adultos Mayores.

Otra vía para ampliar este estudio, sería hacer una comparación entre los restaurantes de Estados Unidos y Canadá que ya implementan acciones específicas para atender a Adultos Mayores. Estableciendo cómo es que los AM perciben esas atenciones en sus países de origen y qué tanto desean que se implementen en destinos turísticos como San Miguel de Allende.

Desde el enfoque de salud, podría realizarse una investigación detallada sobre la dieta y rutina que los Adultos Mayores deben llevar cuando hacen turismo, pues no es lo mismo estar en días normales de rutina que realizando caminatas, visitando atractivos turísticos o trasladándose de un lado a otro. Además, siguiendo la línea de salud, se podrían retomar a profundidad las nuevas medidas sanitarias sobre COVID-19, lo que resultaría en un programa de capacitación específicamente sobre ello.

Finalmente, dada la tendencia de envejecimiento poblacional, sería importante estudiar a qué otros lugares viajan los AM, para determinar si se puede homologar un programa de capacitación como el presentado en esta tesis en destinos de sol y playa, rurales, urbanos, o si es que se debe realizar un programa de capacitación específico según el destino al que visiten los Adultos Mayores.

## REFERENCIAS

- Alain, P. (2009). La révolution démographique selon Adolphe Landry (1934). De la subordination des peuples au principe de rationalisation de la vie. *Futuribles*, 356.
- Alcántara, A. (2015). Ven potencial en turistas de la edad; crecerá un 90%. *El Financiero*. Recuperado el 12 de mayo de 2019 de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ven-potencial-en-turistas-de-la-tercera-edad-creceran-un-90>
- Alcívar, A. y Olivo, V. (2013). Diseño de un proyecto de capacitación en atención turística para los integrantes de la cooperativa en taxis ruta de los colorados no. 9, Provincia santo Domingo de los Tsáchilas. Periodo 2012-2013. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de Issuu: [https://issuu.com/pucesd/docs/tesis\\_victor\\_olivo\\_puce](https://issuu.com/pucesd/docs/tesis_victor_olivo_puce)
- ALTRAN. (2017). Marketing estratégico Turismo. Recuperado el 22 de septiembre de 2018, de El viajero 2030: [http://blog.altran.es/wp-content/uploads/2017/07/El\\_viajero\\_2030\\_Web\\_2017.pdf](http://blog.altran.es/wp-content/uploads/2017/07/El_viajero_2030_Web_2017.pdf)
- AMADEUS (2007). Future Traveller Tribes. Las tribus viajeras del mañana 2020. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: [http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/ES\\_TravellerTribes\\_WebUse.pdf](http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/ES_TravellerTribes_WebUse.pdf)
- Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C. [AMHM] (1994). Manual del puesto de mesero. México; Limusa Noriega Editores.
- Banco Mundial [BM]. (2009). Esperanza de vida al nacer. Recuperado el 19 de marzo de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN>
- Braun, A. y Archanjo, M. (2018). ¿Mejor edad? Los usos del tiempo libre y la autopercepción e la persona anciana. (J. A. Cunha, Ed.) *PODIUM Sport, Leisure and tourism review*, 7(2), 207-225.

- Cacho, D. (2016). Entorno turístico. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de Impacto del Turismo en México y sus realidades: <https://www.entornoturistico.com/impacto-del-turismo-en-mexico-y-sus-realidades/>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC], (2020). Protocolo de prevención COVID-19, "Mesa segura". Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: [file:///C:/Users/Sam/Downloads/Protocolo%20Reapertura%20-%20Mesa%20Segura\\_compressed.pdf](file:///C:/Users/Sam/Downloads/Protocolo%20Reapertura%20-%20Mesa%20Segura_compressed.pdf)
- Cancela, M. (2019). Dieta en la tercera edad. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de Innatia: <http://www.innatia.com/s/c-dietas-para-tercera-edad/a-dieta-en-la-tercera-edad-2860.html>
- Carvajal, J. (2015). Uso del cuerpo, postura y gestualidad en una presentación. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://prezi.com/t1sn5bnmykaq/uso-del-cuerpo-postura-y-gestualidad-en-una-presentacion/>
- Cha, F. (2013). CNN en español. Recuperado el 16 de abril de 2019, de La mejor ciudad del mundo: <https://cnnespanol.cnn.com/2013/10/16/la-mejor-ciudad-del-mundo-es/?on.cnn=1>
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría de la administración. México. Editorial Mc. Graw Hill. Recuperado el 14 de abril de 2019 de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación [CONAPRED], (2006). Guía de restaurantes accesibles. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <http://www.libreacceso.org/wp-content/uploads/2014/05/GRACM.pdf>

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales [CONOCER], (2016). Estándar de competencia. Atención al comensal. Recuperado el 18 de abril de 2020 de: [https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones\\_dof/EC0722.pdf](https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/EC0722.pdf)

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales [CONOCER], (2017). ¿Qué es el CONOCER? Misión, Visión, Política y Objetivos de calidad. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: [https://conocer.gob.mx/acciones\\_programas/conocer-mision-vision-politica-objetivos-calidad/](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/conocer-mision-vision-politica-objetivos-calidad/)

Cueva, J. (2014). Las tendencias y la tercera edad: cómo entender el consumidor y el viajero de mayor edad. Recuperado el 28 de marzo de 2019, de <https://www.jcmagazine.com/las-tendencias-y-la-tercera-edad-como-entender-el-consumidor-y-el-viajero-de-mayor-edad/>

Datos Macro. (2017a). Pirámide poblacional. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de Canadá: <https://datosmacro.expansion.com/demografía/estructura-poblacion/canada>

Datos Macro. (2017b). Pirámide Poblacional. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de Estados Unidos: <https://datosmacro.expansion.com/demografía/estructura-poblacion/usa>

Drewonski, A. y Evans, W. (2001). Nutrición, actividad física y calidad de vida en Adultos Mayores: resumen. *The Journals of Gerontology*, 56(2), 89-94. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: [https://academic.oup.com/biomedgerontology/article/56/suppl\\_2/89/581109](https://academic.oup.com/biomedgerontology/article/56/suppl_2/89/581109)

El clima. (s.f.) Ubicación geográfica. Recuperado el 12 de noviembre de 2019 de: [http://www.elclima.com.mx/ubicacion\\_geografica.htm](http://www.elclima.com.mx/ubicacion_geografica.htm)

El Sol de México. (2019). El Sol de México. Recuperado el 16 de abril de 2019, de Excursiones para viajeros de la tercera edad: <https://www.elsoldemexico.com.mx/circulos/turismo/excursiones-para-los-viajeros-de-la-tercera-edad-geriatra-viejito-2972426.html>

El Universal, (2017). Los 5 mejores restaurantes de San Miguel de Allende. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de: <https://www.eluniversal.com.mx/destinos/los-5-mejores-restaurantes-de-san-miguel-de-allende-0>

El Universal, (2018). México cae cinco posiciones en Ranking Mundial de Talento. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/mexico-cae-cinco-posiciones-en-ranking-mundial-de-talento>

Entorno turístico, (2020). Covid-19 y su impacto en el turismo: ¿Cómo afrontar la colisión de la emergencia? Recueprado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.entornoturistico.com/covid-19-y-su-impacto-en-el-turismo-como-afrontar-la-colision-de-la-emergencia/>

ESAN, (2016). La importancia de la capacitación en la empresa. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

Fondo Nacional de Fomento al Turismo [FONATUR]. (2013). Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México 2013-2018. Recuperado el 10 de abril de 2020, de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-San-Miguel-de-Allende.pdf>

Forbes (2015). México ocupa el lugar 58 en ranking de desarrollo de talento. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-ocupa-el-lugar-58-en-ranking-de-desarrollo-de-talento/>

- Foz, M. (2010). Requerimientos y recomendaciones nutricionales en la edad avanzada. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://fiapam.org/wp-content/uploads/2013/07/GuiaAlimentacion.pdf>
- Gallo, A., et al. (s.f.). Guía alimentaria para adultos mayores. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: [http://www.universidadmundial.edu.mx/images/notas\\_2013/junio/guiaancianos/guialimentaria.pdf](http://www.universidadmundial.edu.mx/images/notas_2013/junio/guiaancianos/guialimentaria.pdf)
- Gobierno de la Ciudad de México, (2020). Plan gradual hacia la nueva normalidad en la Ciudad de México. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://covid19.cdmx.gob.mx/storage/app/media/plan%20gradual%20hacia%20la%20nueva%20normalidad%20en%20la%20ciudad%20de%20mexico/Plan%20gradual%20hacia%20la%20nueva%20normalidad%2020.05.2020.pdf>
- Gómez, G. (2014). Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <http://gabrielagomezz.blogspot.es/1398202396/clasificacion-de-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas/>
- Gosálbez, H. (2015). International Journal of Scientific Management and Tourism. ¿Merecen ser turísticos todas las empresas y establecimientos de restauración de Andalucía? A propósito del concepto del servicio turístico de restauración y clases de establecimientos en la legislación turística de Andalucía. (1, 135-151). Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <file:///C:/Users/Sam/Downloads/Dialnet-MerecenSerTuristicosTodasLasEmpresasYEstablecimien-5665866.pdf>
- Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas, 230.
- Guerrero, J. (2015). Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación. Tesis Doctoral. Mérida: Venezuela.

Hernández, R. (s.f.). Propuesta de una metodología de capacitación para los coordinadores de programas de las Aldeas Universitarias. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: <https://www.monografias.com/trabajos89/metodologia-capacitacion-coordinadores/metodologia-capacitacion-coordinadores.shtml>

Hostelería News. (2015). La importancia del excelente servicio en un restaurante. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: [https://www.hostelerianews.com/la-importancia-del-excelente-servicio-al-cliente-en-un-restaurante/#.WbLA\\_bLyIM8](https://www.hostelerianews.com/la-importancia-del-excelente-servicio-al-cliente-en-un-restaurante/#.WbLA_bLyIM8)

Instituto Costarricense de Turismo (s.f.). Servicio de Alimentos y Bebidas. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/04/139-serviciogastronomia.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). DENU E Espacio y Datos de México. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de: [inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/](http://inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de [https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes\\_somos.html](https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes_somos.html)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2010-2016). Población. Esperanza de vida. Recuperado el 15 de Febrero de 2019 de: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015a). Índice de envejecimiento por Entidad federativa y Periodo. Recuperado el 15 de febrero de 2019, de [https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxweb/inicio.html?rxid=d518b312-a32e-4d23-a8dd-08a64c187a6cydb=Poblacionypx=poblacion\\_05](https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxweb/inicio.html?rxid=d518b312-a32e-4d23-a8dd-08a64c187a6cydb=Poblacionypx=poblacion_05)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015b). Población. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de cuéntame INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/mujeresyhombres.aspx?tema=P>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2017). Estadísticas a propósito del... Día internacional de las personas de edad. México.
- Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa [INIFED], (2012). Normas de accesibilidad. Volumen 3 Habitabilidad y funcionamiento -Tomo 2. México; SEP. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: [http://www.libreacceso.org/wp-content/uploads/2013/09/norma\\_accesibilidad\\_inifed.pdf](http://www.libreacceso.org/wp-content/uploads/2013/09/norma_accesibilidad_inifed.pdf)
- Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores [INAPAM]. (2019). INAPAM. Recuperado el 19 de abril de 2019, de Diagnóstico del programa servicios a grupos con necesidades especiales a cargo del INAPAM: <https://www.gob.mx/inapam/documentos/diagnostico-del-programa-servicios-a-grupos-con-necesidades-especiales-a-cargo-del-inapam>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (2018). Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México. Recuperado el 16 de abril de 2019, de San Miguel de Allende: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM11guanajuato/municipios/11003a.html>
- Instituto para la Atención de los Adultos Mayores de la Ciudad de México [IAAM]. (s.f.). ¿Quién es la persona mayor? Recuperado el 09 de abril de 2019, de <http://www.adultomayor.cdmx.gob.mx/index.php/quien-es-el-adulto-mayor>
- Katayama, R. (2014). Introducción a la investigación cualitativa: fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. Perú: Fondo editorial de la UIGV.
- Konrad, N. (2020). *Here comes the Coronavirus Pandemic*. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.nytimes.com/2020/02/29/opinion/sunday/corona-virus-usa.html>



Landry, A. (1987). Population and development review. *JSTOR*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019 de: [https://www.jstor.org/stable/1973031?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1973031?seq=1#page_scan_tab_contents)

Ley Federal del Trabajo (2018). Capítulo III bis: De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Recuperado el 19 de mayo de 2019 de Justicia: <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-cuarto/capitulo-iii-bis/>

Life and Style, (2015). Los 3 mejores restaurantes de San Miguel de Allende. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de: <https://lifeandstyle.mx/taste/2015/09/01/los-3-mejores-restaurantes-de-san-miguel-de-allende--2>

Lillo, A., Ramón, A., y Sevilla, M. (2007). EL capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo* (19), 47-69.

Livi-Bacci, M. (1993). *Introducción a la demografía* (Primera ed.). España: Ariel.

Lloveras, S. (2016). *El adulto mayor que viaja*. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de IntraMed: <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=89714>

Magaña, S., Romero, J., y Jácome, A. (2016). Investigación aplicada en personas de la tercera edad en la ZMG. Repositorio Institucional de ITESO. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. Recuperado el 6 de marzo de 2019 de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3629/TOG%20Administracion%20master%20grado%20Proyecto%20Final%20-%20IDI%203%20y%204%20-%20Grey%20Market%20V.3.pdf?sequence=2>

Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado (p. 321). México: Prentice Hall. Recuperado el 21-08-2019 de: <https://books.google.com.mx/books?id=SLmEbIVK2OQC&pg=PA312&dq=no+probabilistico+por+conveniencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGkPqalpTkAhXFtp4KHVHIBBQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=no%20probabilistico%20por%20conveniencia&f=false>

Mama mia (s.f.). Restaurante – Bar. Recuperado el 30 de agosto de 2019 de: <http://mamamia.com.mx/>

Marca claro, (2020). ¿Cuándo termina la cuarentena en México? Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.marca.com/claro-mx/trending/2020/03/31/5e82a827268e3e515c8b45b0.html>

Maroto, D., y Santana, C. (2014). Estudio de caso de viaje organizado para un grupo de Adultos Mayores, desde la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas hacia la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador. Revista de investigación en turismo y desarrollo local, 7(16), 1-24.

Maya, A. (2012). Mayor de hoy. Recuperado el 09 de abril de 2019, de El adulto mayor en el mundo parte 1: <https://mayoresdehoy.com/2012/11/07/el-adulto-mayor-en-el-mundo-parte-1/>

México, (2018). Tres restaurantes imperdibles en San Miguel de Allende. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de: <https://www.mexico.com/la-guia/mejores-restaurantes-san-miguel-de-allende/>

Milenio Digital. (2017). Milenio. Recuperado el 26 de abril de 2019, de <https://www.milenio.com/estados/san-miguel-de-allende-mejor-ciudad-del-mundo>

- Montero, J. (2016). Estrategias para capacitar al personal sin desbalancear el presupuesto. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/estrategias-para-capacitar-al-personal-sin-desbalancear-el-presupuesto/GMCLGKTVOVGPVVK2SSOVPEGVLY/story/>
- Morfin, M. (2007). Colección Administración de COMEDOR y BAR. Clasificación de Establecimientos de Alimentos y Bebidas. Trillas: México, (16-48). Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n4/r4.html>
- Noticieros Televisa, (2018). Desmantelan laboratorio clandestino en León Guanajuato. Recuperado el 29 de mayo de 2019 de: <https://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/desmantelan-laboratorio-clandestino-en-leon-guanajuato/>
- NTX. (2018). San Miguel de Allende prevé arribo de dos millones de turistas este año. Recuperado el 12 de abril de 2019, de Informador MX: <https://www.informador.mx/economia/San-Miguel-de-Allende-preve-arribo-de-dos-millones-de-turistas-este-ano-20180805-0033.html>
- Observatorio Demográfico número 7. (2009). Índice de envejecimiento. Recuperado el 15 de febrero de 2019 de División de Población de la CEPAL: [https://celade.cepal.org/redatam/pryesp/cairo/WebHelp/Metalatina/indice\\_de\\_envejecimiento.htm](https://celade.cepal.org/redatam/pryesp/cairo/WebHelp/Metalatina/indice_de_envejecimiento.htm)
- Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato [OTEG]. (2014). *Establecimientos de alimentos y bebidas 2014*. Recuperado el 13 de mayo de 2019, de Inventario turístico 2014: [http://www.observatorioturistico.org/publicaciones/ver\\_todos/2](http://www.observatorioturistico.org/publicaciones/ver_todos/2)
- Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato [OTEG]. (2018). *San Miguel de Allende. Perfil del Visitante 2018*. Recuperado el 13 de mayo de 2019, de [http://www.observatorioturistico.org/publicaciones/ver\\_todos/6](http://www.observatorioturistico.org/publicaciones/ver_todos/6)

Organización Mundial de la Salud [OMS], (2020a). Nuevo Coronavirus – China. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/es/>

Organización Mundial de la Salud [OMS], (2020b). Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV). Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: [https://www.who.int/es/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/es/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

Organización Mundial de la Salud [OMS], (2020c). Coronavirus. Recuperado el 10 de junio del 2020 de: <https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus>

Organización Mundial del Turismo [OMT], (2020a). COVID-19: Ante todo, las personas. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

Organización Mundial del Turismo [OMT], (2020b). World Tourism Barometer. Recuperado el 10 de abril del 2020, de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.1>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s.f.). Envejecimiento. Recuperado el 09 de abril de 2019, de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>

Otero, A. (2006). La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia Argentino Chilena. *Aportes y Transferencias*. 10(1), 62-77. Recuperado el 06 de mayo de 2019, de: [www.redalyc.org/pdf/276/27610106.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/276/27610106.pdf)

Patterson, I. (2006). *Growing older. Tourism and leisure behavior of older adults*. Washington: CABI.

- Pensionados Jubilados. (2018). Pensionados y jubilados. Recuperado el 16 de abril de 2019, de Destinos turísticos para Adultos Mayores: <http://pensionadosjubilados.com/que-hacer/destinos-turisticos-adultos-mayores-2/>
- Pérez, J. y Merino, M., (2009). Definición de amabilidad. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://definicion.de/amabilidad/>
- Pérez, J. y Merino, M., (2008). Definición de atención. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://definicion.de/atencion/>
- Pérez, J. y Merino, M., (2010). Definición de cortesía. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://definicion.de/cortesia/>
- Pérez, J. y Merino, M., (2008). Definición de honestidad. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://definicion.de/honestidad/>
- Pérez, J. y Merino, M., (2009). Definición de puntualidad. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://definicion.de/puntualidad/>
- Rabinowitz, P. (2017). Sesión 7. Desarrollar programas de capacitación para el personal. Recuperado el 10 de abril de 2019, de Caja de herramientas comunitarias: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/programas-de-entrenamiento/principal>
- Real Academia Española [RAE], (2020). Amable. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://dle.rae.es/amable>
- Real Academia Española [RAE], (2020). Discreción. Recuperado el 28 de febrero de 2020 de: <https://dle.rae.es/discreci%C3%B3n>
- Real Academia Española [RAE] (s.f.). Real Academia Española. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de Demografía: <https://dle.rae.es/?id=C9n3LUX>

Red de Conocimientos Electorales [ACE], (2019). Logística electoral. Metodología de capacitación. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de ACE: <http://aceproject.org/ace-es/topics/vo/voe/voe04/voe04b/default>

Reynoso, H. (2013) Modelo de un plan de capacitación. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Riaño, G. (2018). Turismo y personas adultas mayores en Iberoamérica. BOLETÍN SOBRE ADULTOS MAYORES DEL PROGRAMA IBEROAMERICANO DE COOPERACIÓN. Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS), Madrid. Recuperado el 08 de octubre de 2018, de Organización Iberoamericana de Seguridad Social: [http://www.oiss.org/IMG/pdf/BOLETIN\\_17.pdf](http://www.oiss.org/IMG/pdf/BOLETIN_17.pdf)

Sastre, A. (2010). Envejecimiento: cambios y consecuencias. Nutrición. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://fiapam.org/wp-content/uploads/2013/07/GuiaAlimentacion.pdf>

Scoopnest. (2017). Asesinan a cuatro personas durante velorio en Yuriria, Guanajuato. Recuperado el 12 de noviembre de 2019 de: [https://www.scoopnest.com/es/user/Foro\\_TV/927609026514317312-asesinan-a-cuatro-personas-durante-velorio-en-yuriria-guanajuato](https://www.scoopnest.com/es/user/Foro_TV/927609026514317312-asesinan-a-cuatro-personas-durante-velorio-en-yuriria-guanajuato)

Secretaría de Trabajo y Previsión Social [STPS], (2008). Guía de capacitación. Elaboración de programas de capacitación. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion\\_de\\_programas\\_de\\_capacitacion\\_Anexo\\_1\\_250\\_1.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitacion_Anexo_1_250_1.pdf)

Secretaría de Turismo [SECTUR], (2014). Distintivo H. Recuperado el 23 de mayo de 2019 de: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/>

Secretaría de Turismo [SECTUR], (2015a). Mercados especializados. Recuperado el 19 de abril de 2019, de: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/programas/innovacion-del-producto-turistico/mercados-especializados/>

Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2015b). San Miguel de Allende. Recuperado el 12 de abril de 2019, de Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/CiudadesPatrimonio/SanMiguelDeAllende.aspx>

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2017). Gasto promedio de turistas de internación. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/TurismoEnMexico.pdf>

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2018a). Visión global del turismo a México. Recuperado el 21 de septiembre de 2018, de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2018b). Secretaría de Turismo. Recuperado el 05 de noviembre de 2018, de Recibe México 20.6 Millones De Turistas Extranjeros Y Derrama De 11,582 MDD En Primer Semestre De 2018: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/recibe-mexico-20-6-millones-de-turistas-extranjeros-y-derrama-de-11-582-mdd-en-primer-semester-de-2018?idiom=es>

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2018c). Secretaría de gobernación. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de Entradas aéreas de visitantes extranjeros, por país de residencia a octubre de 2018: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Visitantes%20por%20Residencia.aspx>

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2018d). Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México 2013-2018. Recuperado el 23 de mayo de 2019 de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-San-Miguel-de-Allende.pdf>

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2018e). Guía de Recomendaciones de Diseño Universal para el Sector Turismo. Recuperado el 18 de abril de 2020 de: [http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2018/01/Gu%C3%ADa-Recomendaciones-Dise%C3%B1o-Universal-ST\\_Completa.pdf](http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2018/01/Gu%C3%ADa-Recomendaciones-Dise%C3%B1o-Universal-ST_Completa.pdf)

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2019). Actividades Aeroportuarias. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de Visitantes internacionales por vía aérea por principal nacionalidad: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>

Secretaría de Turismo [SECTUR], (2020a). Lineamiento Nacional para la Reapertura del Sector Turístico. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: [file:///C:/Users/Sam/Downloads/Propuesta\\_Lineamiento\\_Nacional\\_Turismo\\_20May2020\\_0030-logos.pdf](file:///C:/Users/Sam/Downloads/Propuesta_Lineamiento_Nacional_Turismo_20May2020_0030-logos.pdf)

Secretaría de Turismo [SECTUR], (2020b). Entradas aéreas de visitantes extranjeros por nacionalidad a febrero de 2020. Recuperado el 10 de abril de 2020 de: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Visitantes%20por%20Nacionalidad.aspx>

Secretaría Nacional del Consumidor [SERNAC] (2004). Nutrición y cuidados del adulto mayor. Recomendaciones para una alimentación saludable. Recuperado el 01 de marzo de 2020 de: <https://fiapam.org/wp-content/uploads/2012/10/Nutricion-y-Cuidados-del-Adulto-Mayor.pdf>

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (pp 26-36). México: Limusa.



- Silva, V. (2001). Gobierno de Chile SERNATUR. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de Oportunidades de capacitación de recursos humanos: <http://www.redturs.org/documentos/chile/emtrare/opcap.pdf>
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Tellería, J. (s.f.). Capacitación de los trabajadores en el sector del turismo. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de Caribe Insider: <http://www.caribeinsider.com/es/no-5-metodologia-proceso>
- The happening, (2016). 7 Restaurantes para conocer y disfrutar San Miguel de Allende al máximo. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de: <https://thehappening.com/mejores-restaurantes-san-miguel-de-allende/>
- The Guardian, (2020). *Coronavirus: China reports 17 new cases of Sars-like mystery virus*. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.theguardian.com/world/2020/jan/19/coronavirus-china-reports-17-new-cases-of-sars-like-mystery-virus>
- Tips para tu viaje, (s.f.). Los diez mejores restaurantes de San Miguel de Allende. Recuperado el 24 de mayo de 2019 de: <https://tipsparatuviaje.com/restaurantes-de-san-miguel-de-allende/>
- Tomasini, C. (2017). Más de Sesenta y de Viaje. Recuperado el 9 de septiembre de 2018, de Milenio: <http://www.milenio.com/negocios/mas-de-60-y-de-viaje>
- Torruco, M. (1987). Servicios turísticos. Capítulo IV Restaurantes, cafeterías y taquerías. Editorial Diana: México.
- Tripadvisor (2019a). Mama mia. Recuperado el 30 de agosto de 2019 de: [https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant\\_Review-g151932-d1032680-Reviews-or10-Mama\\_Mia-San\\_Miguel\\_de\\_Allende\\_Central\\_Mexico\\_and\\_Gulf\\_Coast.html](https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant_Review-g151932-d1032680-Reviews-or10-Mama_Mia-San_Miguel_de_Allende_Central_Mexico_and_Gulf_Coast.html)

Tripadvisor (2019b). Pueblo Viejo. Recuperado el 30 de agosto de 2019 de:  
[https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant\\_Review-g151932-d2183795-Reviews-or10-Pueblo\\_Viejo-San\\_Miguel\\_de\\_Allende\\_Central\\_Mexico\\_and\\_Gulf\\_Coast.html](https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurant_Review-g151932-d2183795-Reviews-or10-Pueblo_Viejo-San_Miguel_de_Allende_Central_Mexico_and_Gulf_Coast.html)

United Nations [UN]. (s.f.). Naciones Unidas. Recuperado el 06 de marzo de 2019, de Envejecimiento: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>

United Nations [UN]. (2015). World Population Ageing. Economic and Social Affairs. Recuperado el 06 de marzo de 2019, de [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015\\_Report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf)

United Nations [UN] (2017a). World Population Ageing. Economic and Social Affairs.

United Nations [UN] (2017b). World population prospects. Department of economic and social affairs, New York.

United Nations [UN]. (2017c). World Population Prospects: The 2017 Revision. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de Department of Economic and Social Affairs, Population Division: <https://population.un.org/wpp/DataQuery/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2005). Los criterios de Selección. Recuperado el 13 de mayo de 2019, de UNESCO: <http://whc.unesco.org/en/criteria/>

Universidad Nacional de Educación a Distancia [UNED], (s.f.). Alimentación durante la tercera edad. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <https://www2.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-l/guia/PDF/Guia%20de%20Alimentacion%20y%20Salud%20-%203a%20edad.pdf>

- U.S. Census Bureau (2017). American Community Survey 1-year estimates. Retrieved from Census Reporter Profile page for United States. Recuperado el 14 de Febrero de 2019 de: <http://censusreporter.org/profiles/01000us-united-states/>
- Vallin, J. (1994). La demografía. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de Repositorio CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/8862/S9400508\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/8862/S9400508_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Viera, A. (1973). *El pensamiento crítico en demografía*. Santiago de Chile: CELADE.
- Vejez y vida. (s.f.). Una alimentación sana para la tercera edad. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de: <http://www.vejezyvida.com/una-alimentacion-sana-para-la-tercera-edad/>
- Vigolo, V. (2017). *Older Tourist Behavior and Marketing Tools*. Springer.
- Visit Mexico. (s.f.). México. Recuperado el 16 de abril de 2019, de San Miguel de Allende, Guanajuato: <https://www.visitmexico.com/es/destinos-principales/guanajuato/san-miguel-de-allende>
- Webconsultas (s.f.). Nutrición en la tercera edad. Recuperado el 10 de septiembre de 2019 de Revista de Salud y Bienestar: <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/alimentacion-en-las-etapas-de-la-vida/consejos-nutricion-tercera-edad-2919>
- Welti-Chanes, C. (2011). La Demografía en México, las etapas iniciales de su evolución y sus aportaciones al desarrollo nacional. 17(69), 9-47. Recuperado el 14 de febrero de 2019, de Papeles de población: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252011000300002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252011000300002)

## ANEXO I VISITA DE OBSERVACIÓN

Día de la visita:	02 de Agosto del 2019
Sitio de Visita:	Municipio de San Miguel de Allende
Descripción de la visita	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Llegada al lugar.</li></ul> <p>Se arribó al municipio a las 9:00 am aproximadamente, el municipio estaba tranquilo, con poca actividad, se visitó el mercado central en el que se pudo observar a la gente local haciendo sus compras rutinarias del “mandado”. Posteriormente se acudió al alojamiento, el hotel “Kenikita” alejado del centro.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Observación de establecimientos de alimentos y bebidas.</li></ul> <p>Por la tarde cerca de las 15:00 horas, se regresó al centro para recorrer los establecimientos de alimentos y bebidas. Se pidieron recomendaciones a personas que atiendan locales, en el transporte y algunos turistas para saber dónde comer. Los lugares más recomendados fueron “<i>Mama mia</i>” y “Pueblo Viejo”, dos restaurantes ubicados en área peatonal, cerca de la Parroquia de Miguel Arcángel.</p> <p>Se observó durante 20 minutos fuera de los restaurantes analizando el tipo de personas que entraban a los establecimientos, detectándose que sí había asistencia de Adultos Mayores a los dos restaurantes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Experiencia como cliente del “Pueblo Viejo”</li></ul> <p>Se eligió al restaurante “Pueblo Viejo” para una evaluación como clientes del establecimiento. Su <b>recepción</b> tiene escalones que hacen difícil el acceso para personas con movilidad reducida o en silla de ruedas; un pasillo angosto que al final lleva a una hostess que recibe amablemente. Al solicitar una mesa comenta que el tiempo de espera es de veinte minutos y que no cuenta con reservaciones, por lo que se debe esperar ahí en el establecimiento a ser llamado o se pierde el turno.</p> <p>Durante la espera, solo había una pequeña barda de una fuente en la que se podía sentar. Desde ahí se veía la entrada hacia unas escaleras que llevaban al bar, varios grupos de extranjeros jóvenes prefirieron ingresar al bar que al restaurante.</p> <p>El menú estaba sobre un pedestal frente a la hostess pero uno debía acercarse a verlo, hasta que alguien se percató de que eran hojas y pidió una para poder observar mientras se esperaba.</p>	

El **menú** tenía letras pequeñas con una breve descripción del platillo, los precios a la derecha, ninguna imagen de cómo son los platillos, tampoco había iconos que indicaran si el platillo era picante o contenía gluten, tenía las porciones de cada plato, no venían las bebidas.

Cuando al fin se ingresó al restaurante, el **servicio** fue muy variado, la hostess indicó la mesa correspondiente, posteriormente llegó un mesero (camisa roja) que lo primero que dijo fue “qué bebidas van a querer”, al no venir en el menú, se solicitó que dijera cuáles había, se hizo el pedido y las trajeron rápidamente.

Para ordenar, el mismo mesero anotó los pedidos, se solicitó un plato aparte para compartir el platillo, pues la porción era de 250 gr. Cuando llegaron los platillos, otro mesero (camisa blanca) fue quien los sirvió, saludó, los sirvió y deseó “buen provecho”; el platillo para compartir ya estaba dividido en dos.

Mientras comíamos, se observó que había 4 meseros (camisa roja), 17 mesas aproximadamente, algunas para 4 personas y otras para 6, los meseros no se daban abasto y corrían de un lado a otro, se notaba que el gerente o dueño estaba ahí, portaba una camisa azul y era quien dirigía a los meseros.

Se pidió un poco más de pan y tardaron 10 minutos en traerlo, para cuando lo trajeron ya se había terminado la sopa. Cabe destacar que la presentación de los platillos fue buena, además tenían popotes de semilla de aguacate. La música era tranquila y estaba a volumen bajo, lo que permitía platicar a gusto.

Hubo un grupo de extranjeros que mostraban cara de molestia, eran 8 personas, entre ellas dos Adultos Mayores y tardaron bastante en atenderles. Ni siquiera les servían las bebidas cuando en la mesa ya se tenía el plato fuerte, siendo que ellos ingresaron enseguida que nosotros.

Durante la estancia, también se pudo observar que los meseros se comunicaban entre ellos a gritos en frente de las mesas, por ejemplo, uno le dijo al otro: ¡En la mesa 2 y 7 falta pan y en la 6 cubiertos!

Al traer la cuenta hubo opción de pago con tarjeta y también servicio para llevar.

#### Conclusiones de la evaluación al restaurante “Pueblo Viejo”

- Hace falta amenizar el tiempo de espera (colocar más asientos, ofrecer revisar el menú mientras se está esperando, tener opción a reservar)
- Los meseros carecen de protocolo de bienvenida y de servicio en caso de que haya mucha gente
- Se pueden realizar mejoras al menú para hacerlo más atractivo, entendible y más práctico, pues en hojas de papel bond se arrugan o se ensucian y es necesario cambiarlos constantemente, además de que los usan como mantel.

Evidencia Fotográfica



**Pérez, Samantha. (Fotógrafa). (2019). Adultos Mayores caminando por las calles de San Miguel de Allende.**



**Pérez, Samantha. (Fotógrafa). (2019).  
Personas esperando entrar al  
restaurante Mama mia.**



**Pérez, Samantha. (Fotógrafa). (2019).  
Grupo de mujeres adultas mayores  
comiendo en Pueblo Viejo.**



**Pérez, Samantha. (Fotógrafa). (2019). Menú del restaurante Pueblo Viejo.**



**Pérez, Samantha. (Fotógrafa). (2019). Porción media del platillo “Pechuga con mole poblano”.**

## ANEXO II ENTREVISTA 1

Día de la entrevista :	14 de Agosto del 2019
Nombre de la entrevistada:	María Luisa Arvizu Juárez
Edad:	71
<p>Samantha: Buen día, me gustaría platicar con usted acerca de comer en restaurantes, me podría decir ¿qué es lo que le gusta y lo que no le gusta cuando come en alguno?</p> <p>María Luisa: Buenos días, a mí cuando voy a los restaurantes me gusta, pues que me atiendan bien, con mucha amabilidad y que me atiendan rápido, y lo que no me gusta es que me hagan repelar de que no me atiendan enseguida, que me tarden tiempo para atenderme, eso es lo que a mí no me gusta.</p> <p>S: Podría contarme algunas experiencias positivas o negativas que haya tenido en algún restaurante.</p> <p>ML: En una ocasión fui al Portón y me atendieron mal, aparte de que me atendieron mal me quitaron mis hotcakes de un lado sabiendo que yo todavía no me los comía y creyeron que ya no los quería y me los quitaron sin preguntarme si los iba a querer o si ya no los iba a querer.</p> <p>Y en el restauran, el de Toño, no me gusta porque hacen mucho ruido y a mí me molesta y todo el mundo anda corriendo y me ponen nerviosa, por eso no me gusta. Pero de la comida de ahí me gustan mucho las quesadillas, lo que no me gusta es el pozole.</p> <p>También en la Vida Argentina no me gusta porque como yo ya como poco ya no alcanzo a comer muchas cosas, porque es buffet, y no alcanzo a comerme de lo que hay. Y en el Vips lo que yo pido si me lo alcanzo a comer muy bien.</p> <p>Mi restaurante favorito es el Vips porque me atienden bien y aparte de eso me gusta porque las personas de la tercera edad pedimos lo que podemos comer, que ya son cosas suavecitas y eso.</p> <p>S: ¿Qué es lo que considera importante para elegir un restaurante?</p> <p>ML: Que atiendan rápido, que sean amables y que la comida tenga buen sabor.</p> <p>S: ¿Le gustaría que hubiera un menú especial para Adultos Mayores en los restaurantes?</p> <p>ML: Sí, me gustaría que hubiera un menú especial.</p> <p>S: Muchas gracias por su tiempo, que tenga lindo día.</p>	



## ANEXO III ENTREVISTA 2

Día de la entrevista :	14 de Agosto del 2019
Nombre de la entrevistada:	Rosa María Alvarado Navarrete
Edad:	62
<p>Samantha: Buen día, me gustaría platicar con usted acerca de comer en restaurantes, me podría decir ¿qué es lo que le gusta y lo que no le gusta cuando come en alguno?</p> <p>Rosa María: Me gusta que te atiendan con cortesía y que haya rapidez en el servicio. No me gusta que hagas mucho tiempo de antesala, que te sirvan tibios los alimentos, y que no haya limpieza en ellos, cuando te dan el menú se ve muy bien el platillo y cuando te lo sirven en ocasiones está muy diferente, engañan al cliente, y obvio eso no me gusta.</p> <p>S: ¿Qué es lo que considera importante para elegir un restaurante?</p> <p>RM: Al elegir un Restauran pienso que el primer paso a seguir es el costo de los alimentos, la calidad de ellos y el servicio que te dan, aunque te diré que muchos restaurantes tienen la fama de buenos, pero tanto la calidad como el servicio distan mucho que desear.... Y pues a mí me gusta ir a restaurantes que también te hagan un descuento por ser adulto mayor, y los que si te lo dan son las cadenas de Vips y Toks, la mayoría de restaurantes fifi no te dan.</p> <p>S: Ya veo, podría contarme algunas experiencias positivas o negativas que haya tenido en algún restaurante.</p> <p>RM: Pues una experiencia positiva fue que por recomendación llegamos a un restaurante en La Condesa después del último terremoto, ese restaurante vendía comida China o japonesa, sencillo el lugar, pero que sushi tan rico, unas sopas deliciosas, y los platillos que pedimos estaban muy sabrosos, fue algo muy grato porque salimos muy satisfechos, después de que no queríamos ir por estar temerosos por la situación que pasamos de emergencia, pero eso ha sido algo muy grato y una buena experiencia.</p> <p>S: ¿Le gustaría que hubiera un menú especial para Adultos Mayores en los restaurantes?</p> <p>RM: Creo que sería algo muy bueno, porque en eso no han pensado, menús especiales para el adulto mayor que son necesarios en su carta, en las mañanas yo he constatado que en los Vips y Toks, tienen la mayoría de clientes a personas adultas, y somos personas que de algún modo siempre traemos un padecimiento, o estamos en una dieta por alguna enfermedad, y esta clase de menús no existen, creo que sería algo muy atinado implementarlos.</p> <p>S: Muchas gracias por su tiempo, que tenga lindo día.</p>	

### ANEXO IV ENCUESTA PILOTO

#### Encuesta a Adultos Mayores para evaluar el servicio en restaurantes

Objetivo: Evaluar la percepción de las personas Adultas Mayores acerca del servicio que ofrecen los restaurantes.

Instrucciones: Responda a las siguientes preguntas con lo más cercano a su opinión, la información recabada en esta encuesta será usada con fines únicamente académicos.

Restaurante que se evalúa: \_\_\_\_\_

#### II. Datos generales

1. Genero: Masculino  2. Edad a) 55-60 b) 61-65 c) 66-70  
Femenino  d) 71-75 e) 76-80 f) Más de 80

3. Nacionalidad a) Mexicana b) Estadounidense  
c) Canadiense d) Otra: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuántas veces ha visitado San Miguel de Allende?

a) Ninguna b) 1 vez c) 2 a 5  
d) Más de 5 e) Soy residente de San Miguel de Allende

5. ¿Con qué frecuencia a la semana visita restaurantes?

a) 1 b) 2-3 c) 4-5 d) 6-7

6. Regularmente ¿En qué momento del día acude a los restaurantes?

a) Mañana b) Tarde c) Noche

#### II. Evaluación a restaurantes

7. Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 1 pésimo y 5 excelente.

Aspecto	1	2	3	4	5
Tiempo de espera para ingresar al restaurante					
Atención recibida por parte de la hostess					
Amabilidad de los meseros					
Tamaño de letra del menú					
Variedad de platillos					
Tamaño adecuado de las porciones					
Atención recibida por parte de los meseros					
Tiempo de espera para recibir sus platillos					

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Ambiente musical del lugar					
Sabor de los platillos					
Presentación de los platillos					
Comodidad de las instalaciones					
Limpieza de sanitarios					
Decoración del lugar					
Ubicación del restaurante					

8. ¿Qué tanto está dispuesto a pagar en su consumo individual al visitar restaurantes como este? (Moneda Nacional)

a) Menos de \$250 b) \$250 a \$500 c) \$500 a \$1000 d) Más de \$1000

9. ¿Considera que los precios son adecuados en relación a la calidad de los platillos?

a) Sí b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿El acceso al restaurante fue fácil?

a) Sí b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Tiene alguno de los siguientes padecimientos? (Puede seleccionar más de uno)

<input type="checkbox"/> Colesterol alto <input type="checkbox"/> Diabetes <input type="checkbox"/> Hipertensión	<input type="checkbox"/> Gastritis <input type="checkbox"/> Artritis <input type="checkbox"/> Otro
--	--

Indique cuál: \_\_\_\_\_

12. Del 1 al 5, donde 1 es “no me gustaría” y 5 es “me encantaría”, indique qué tanto le gustaría que el restaurante incluyera los siguientes aspectos.

Aspecto	1	2	3	4	5
Imágenes en el menú					
Indicadores de qué tan picantes son los platillos					
Información sobre los platillos que son aptos para personas con hipertensión (reducidos en sal)					
Información sobre los platillos que son aptos para personas con diabetes (reducidos en azúcar)					

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Información sobre los platillos que son aptos para personas con colesterol alto (reducidos en grasa)					
Protocolo de bienvenida por parte de los meseros (Que se presenten, que ofrezcan el plato del día o hagan alguna recomendación, etc.)					
Opción para reservar					
Menú exclusivo para Adultos Mayores					
Entretenimiento en el tiempo de espera					

13. Ordene del 1 al 6 los siguientes aspectos, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante de acuerdo a la importancia que tienen para que usted elija un restaurante

Precios	Limpieza
Atención por parte de los meseros	Recomendaciones de otras personas
Ubicación del restaurante	Platillos adecuados para Adultos Mayores

Si hay algún aspecto que no esté en la lista y que sea importante para que usted elija indique cuál:

14. ¿Qué le gustaría que implementaran los restaurantes para atender mejor a los Adultos Mayores?

---

15. Si el restaurante aplica descuento a Adultos Mayores, ¿influye en su decisión?

a) Sí            b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¡Gracias por su aportación a esta investigación, si desea saber los resultados por favor escriba un medio de contacto!

---

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración e Innovación del Turismo

**Survey to Older Adults in order to evaluate the restaurant's service**

Objective: Evaluate the Older Adults's perception about the restaurant's service.

Instructions: Answer the following questions with the closest to your opinion, the information collected will be used only for academic purposes.

Restaurant's name: \_\_\_\_\_

**III. General Data**

1. Gender: Male  2. Age a) 55-60 b) 61-65 c) 66-70  
Female  d) 71-75 e) 76-80 f) More than 80

3. Nationality a) Mexican b) American  
c) Canadian d) Other: \_\_\_\_\_

4. How many times have you visit San Miguel de Allende?

a) None b) One time c) 2 to 5  
d) More than 5 e) I am a resident of San Miguel de Allende

6. How often at week do you visit restaurants?

a) 1 b) 2-3 c) 4-5 d) 6-7

7. Regularly, At what time of day do you go to restaurants?

a) Morning b) Evening c) Night

**II. Restaurant's evaluation**

8. Rate from 1 to 5 the following aspects, being 1 lousy and 5 excellent.

Aspect	1	2	3	4	5
Waiting time to enter the restaurant					
Attention received by the hostess					
Kidness of the waiters					
Menu font size					
Variety of dishes					
Food portion size					
Attention received by the waiters					
Waiting time to dishes					
Presentation of the dishes					
Taste of the dishes					

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Musical atmosphere of the place					
Facility comfort					
Sanitary cleaning					
Place decoration					
Restaurant location					

9. How much are you willing to pay on your individual consumption when visiting restaurants like this? (National currency)

a) Less than \$250 b) \$250 - \$500 c) \$500 - \$1000 d) More than \$1000

10. Do you think the prices are adequate in relation to quality? a) Yes b) No

Why? \_\_\_\_\_

11. The restaurant access was easy?

a) Yes b) No

Why? \_\_\_\_\_

12. Do you have any of this sufferings? (You can choose more than one)

<input type="checkbox"/> High cholesterol <input type="checkbox"/> Diabetes <input type="checkbox"/> Hypertension	<input type="checkbox"/> Gastritis <input type="checkbox"/> Arthritis <input type="checkbox"/> Other
---	--

Indicate wich: \_\_\_\_\_

13. From 1 to 5, where 1 is "I would not like" and 5 is "I would love to," indicate how much you would like the restaurant to include the following aspects.

Aspect	1	2	3	4	5
Menu with pictures					
Indicators of how spicy the dishes are					
Information about the dishes that are suitable for people with hypertension (reduced in salt)					
Information about the dishes that are suitable for people with diabetes (reduced in sugar)					
Information about the dishes that are suitable for people with high cholesterol (reduced fat)					
Welcome protocol by the waiters (Present, offer the dish of the day or make any recommendations, etc.)					

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Turismo  
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación  
Maestría en Administración e Innovación del Turismo

Option to book					
Exclusive menu for Older Adults					
Timeout entertainment					

14. Order from 1 to 6 the following aspects, being 1 the most important and 6 the less important according with your opinion to choose a restaurant

<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Prices <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Attention by the waitres <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Restaurant location	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Cleaning <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Other people's recommendations <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Dishes suitable for older adults
--	---

If there is any aspect that is not on the list and that is important for you to choose, indicate which:

15. What would you like restaurants to implement to better serve older adults?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

16. If the restaurant applies a discount to Older Adults, Does it influence your decision?

a) Yes                      b) No  
 Why? \_\_\_\_\_

Thank you for your contribution to this research, if you want to know the results please write a contact method!

\_\_\_\_\_

## ANEXO V RESULTADOS DE ENCUESTA PILOTO

### Datos generales

La muestra estaba conformada por Adultos Mayores de nacionalidad mexicana, 83% mujeres y 17% hombres; 58% tenían entre 55 y 60 años de edad, 25% se encontraban entre los 61 y 65 años y el 17% tenía entre 66 y 70 años. El 25% de ellos han visitado San Miguel de Allende una vez, mientras que el 17% lo ha visitado de 2 a 5 veces.

Cabe destacar que las personas entre 55 y 60 años se refieren a los AM como si ellos estuvieran muy lejos de pertenecer a ese grupo.

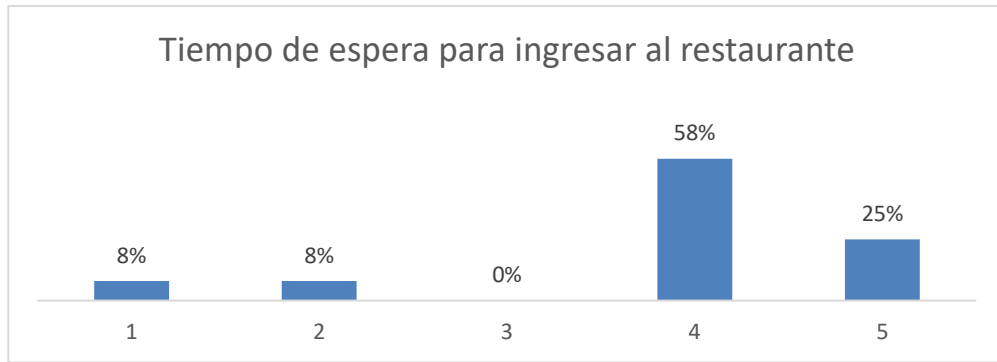
El 67% de los Adultos Mayores encuestados frecuentan restaurantes una vez a la semana, predominando el horario de la mañana con 54%; sin embargo hay 17% Adultos Mayores que acuden a restaurantes de 2 a 3 veces por semana y otro 17% que los visita de 4 a 5 veces por semana, el horario de la tarde es elegido por 46% de los encuestados.

### Evaluación a restaurantes

Los restaurantes que los Adultos Mayores evaluaron fueron: VIPS, TOK'S, Sanborns, Potozicalli, Bisquets Obregón, Pueblo Viejo, Carne Bon, Mariscos Roque y "La casona" Jilotepec.

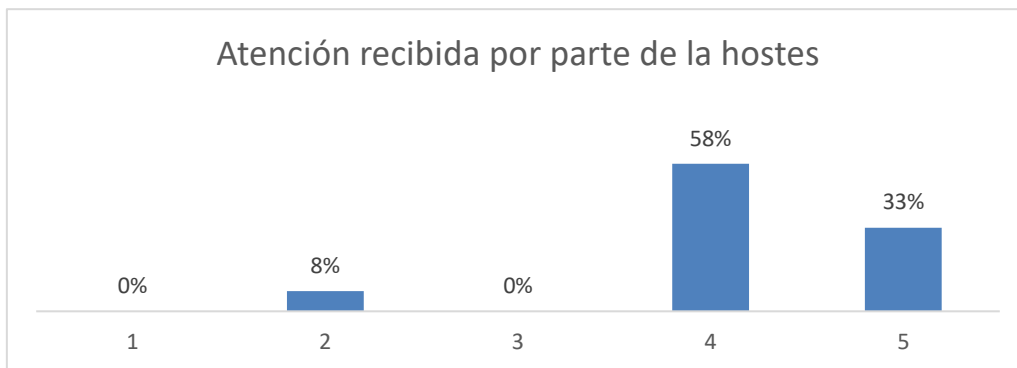
En la sección de evaluación a restaurantes, la pregunta 7 contenía una serie de aspectos que se debían calificar en escala de 1 a 5, siendo 1 muy malo y 5 excelente, los resultados se muestran a continuación:





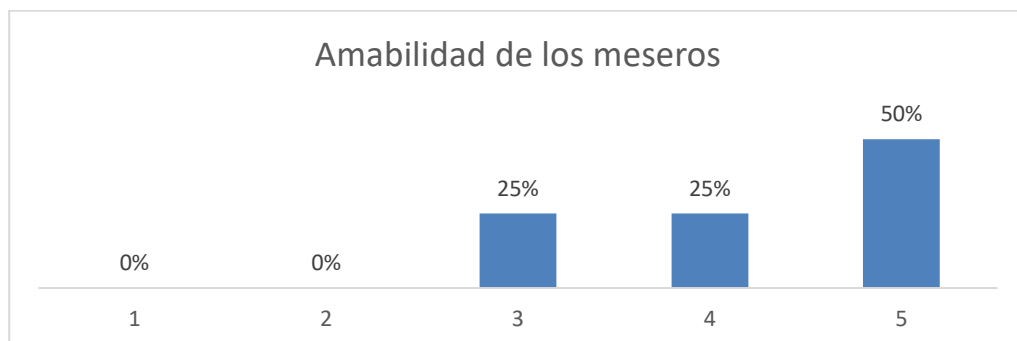
**Gráfica 1. Tiempo de espera para ingresar al restaurante.**

Con una puntuación predominante de 4 y 5, 58% y 25% de los AM, respectivamente, consideran que el tiempo de espera para ingresar a los restaurantes es adecuado, no les parece excesivo.



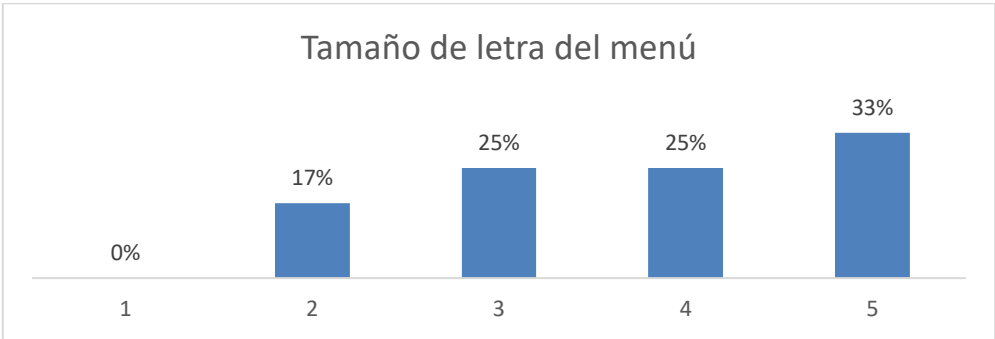
**Gráfica 2. Atención recibida por parte de la hostess.**

Los AM califican la actitud de la hostess con 4 y 5 puntos, es decir que el 91% considera adecuado el servicio de la hostess.



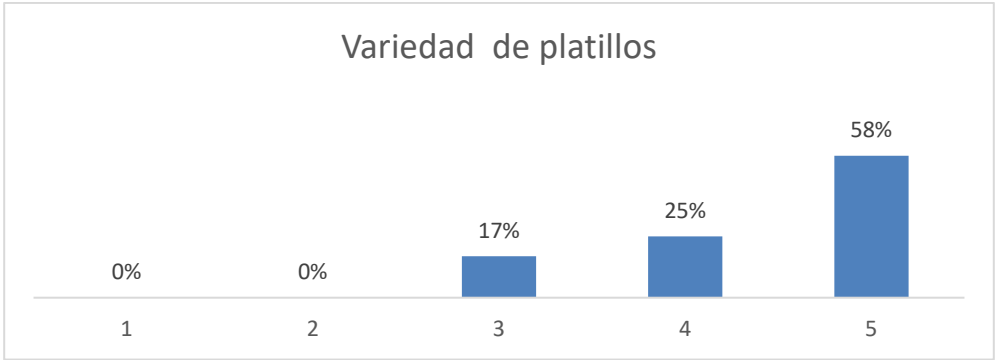
**Gráfica 3. Amabilidad de los meseros.**

En cuanto a la amabilidad de los meseros, es importante que el 25% de los AM encuestados lo califican con 3, por lo que tiene áreas de oportunidad para mejorarlo.



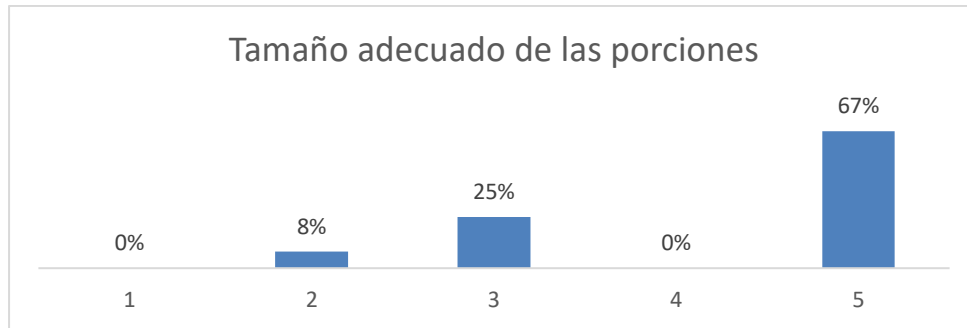
**Gráfica 4. Tamaño de letra del menú.**

Otro aspecto mejorar es el tamaño de letra del menú, que recibió calificación de 2 puntos por el 17% de los encuestados y 3 por el 25%, pues derivado del deterioro visual de los AM, la letra no es adecuada y se vuelve un obstáculo para elegir qué comer.



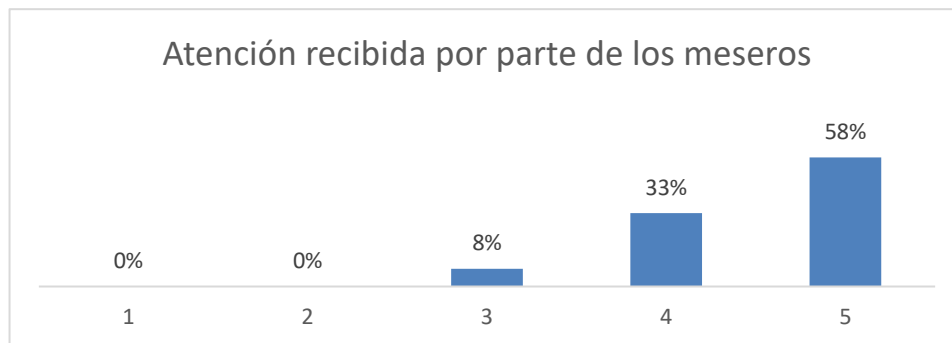
**Gráfica 5. Variedad de platillos.**

La variedad de los platillos es evaluada positivamente por parte de los AM, ya que recibió puntuación de 5 por 58% de los encuestados. No obstante, hay 17% de los encuestados que considera que no es suficiente, valdría la pena buscar más a fondo por qué lo consideran así.



**Gráfica 6. Tamaño adecuado de las porciones.**

El 67% de los AM puntúan con 5 el tamaño de las porciones que sirven los restaurantes, sin embargo esta puntuación es otorgada pensando en que entre más abundante es mejor. El 33% restante considera que se debe modificar porque generalmente no se terminan los platillos.



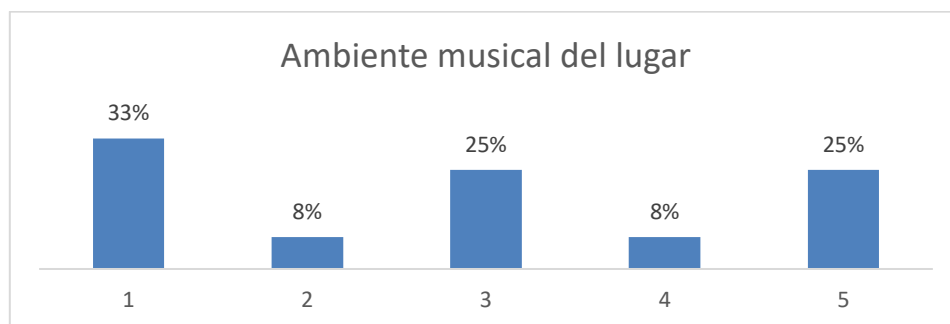
**Gráfica 7. Atención recibida por parte de los meseros.**

La atención que brindan los meseros es evaluada positivamente, 58% de los AM la califican con 5, mientras 33% le otorgan 4.



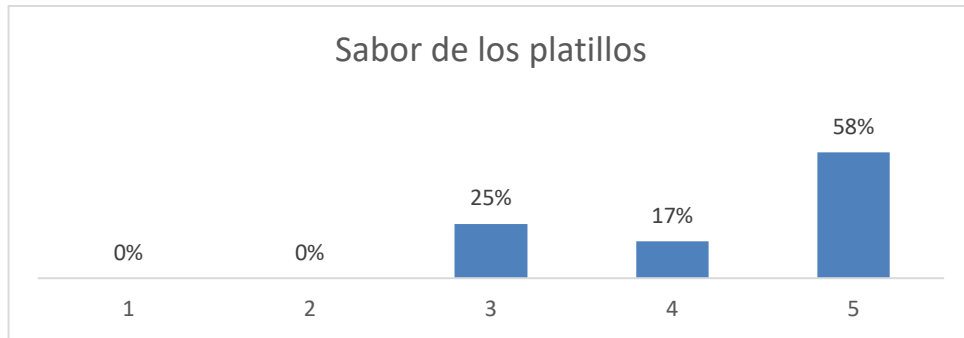
**Gráfica 8. Tiempo de espera para recibir sus platillos.**

El tiempo de espera en los establecimientos que evaluaron los AM es corto, por lo que 58% lo calificaron con 4 y 25% con 5 puntos.



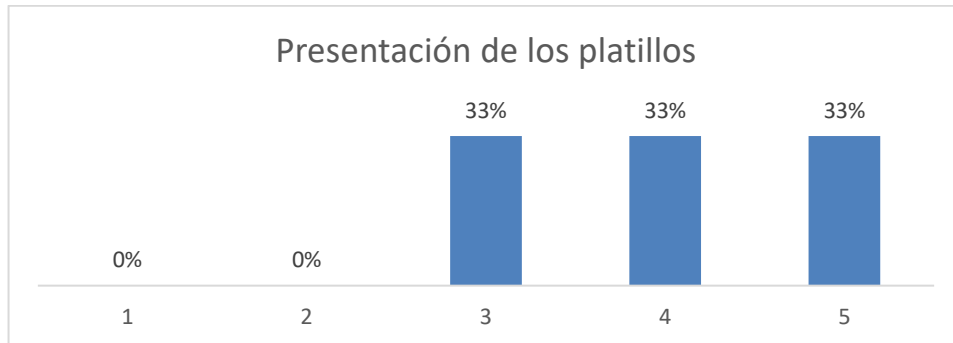
**Gráfica 9. Ambiente musical del lugar.**

La calificación de este rubro fue muy variante, debido a que 33% manifestaban que no había música en los restaurantes, así que lo calificaron con 1; en donde sí había, 33% (8% con 2 y 58% con 3) consideraban que estaba a un alto volumen y no permitía platicar a gusto; finalmente había quienes si gustaban completamente de la música y de su volumen así que evaluaron con 4 (8%) y 5 (25%) puntos.



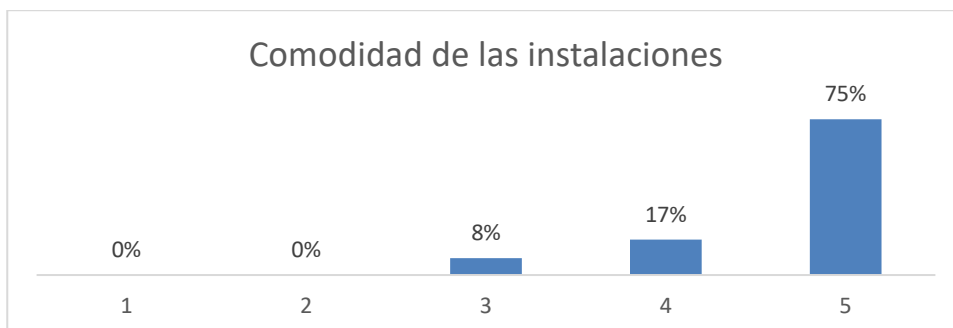
**Gráfica 10. Sabor de los platillos.**

Curiosamente, en el sabor de los platillos, los restaurantes VIPS y TOKS fueron evaluados con 3 puntos por 25% de los AM, mientras que el resto de los restaurantes fueron evaluados con 4 (17%) y 5 (58%) puntos.



**Gráfica 11. Presentación de los platillos.**

Los Adultos Mayores no tienen una tendencia marcada hacia una presentación de los platillos, pues las calificaciones de 3, 4 y 5 puntos fueron igualmente votadas con 33% cada una.



**Gráfica 12. Comodidad de las instalaciones.**

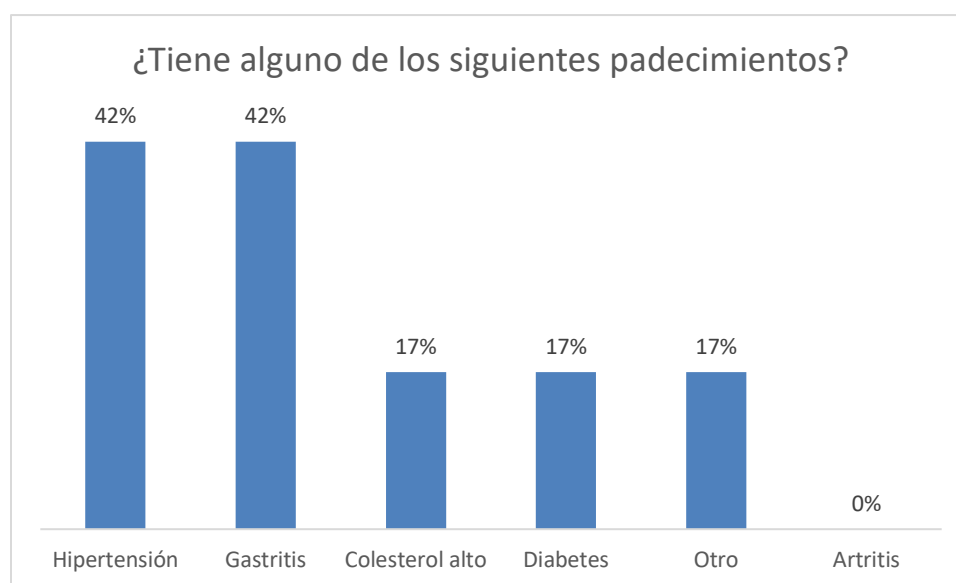
La comodidad de las instalaciones está evaluada con 5 puntos por el 75% de los encuestados, el 17% piensa que su puntuación es 4 y el 8% considera que hay opciones para mejorar, por ejemplo las sillas.

En la pregunta 8, 50% de los Adultos Mayores indican que están dispuestos a pagar menos de \$250 pesos en su consumo individual, mientras que el otro 50% podría pagar entre \$250 y \$500 pesos al visitar un restaurante.

98% de los AM consideran que los precios en los restaurantes son adecuados en relación a la calidad de los platillos porque están bien servidos, el sazón y sabor son ricos, las porciones son abundantes y el prestigio de los restaurantes.

El 92% observa que el acceso a los restaurantes es fácil porque la entrada está despejada, tienen estacionamiento, son amplios, no es necesario esperar tanto y la ubicación es céntrica; sin embargo, el 8% considera un obstáculo que los restaurantes sean muy concurridos porque hacen complicado el acceso.

En la **Gráfica 13** se observa la distribución de los padecimientos de salud de los AM, siendo los más comunes hipertensión y gastritis, considerando que cada AM puede tener más de un padecimiento.



**Gráfica 13. ¿Tiene alguno de los siguientes padecimientos?**

La pregunta 12 solicitaba que los AM indicaran qué tanto les gustaría que los restaurantes incluyeran los elementos especificados, los aspectos que resultaron más atractivos para ellos fueron los siguientes:

- El 83% de los Adultos Mayores estarían encantados con la incorporación de un menú exclusivo para AM.
- Al 75% le gustaría que se incluyeran imágenes en el menú y que hubiera opción para reservar (aunque algunos manifestaron que el restaurante ya contaba con ello).
- El 67% piensa que es importante que los meseros tengan un protocolo de bienvenida.
- El 58% de los AM coincidieron en que les gustaría que se agregara Información sobre los platillos que son aptos para personas con hipertensión (reducidos en sal), con diabetes (reducidos en azúcar) y colesterol alto (reducido en grasa).
- El 50% de AM, valoraría que se indicara que tan picantes son los platillos.
- El 50% de los encuestados considera que el entretenimiento en el tiempo de espera no es necesario, pues el ingreso al restaurante no tiene una larga espera.

La pregunta 13 solicitaba ordenar por importancia los aspectos que los AM toman en cuenta para la elección de un restaurante, siendo los rubros: precios, atención por parte de los meseros, ubicación del restaurante, limpieza, recomendaciones de otras personas y platillos adecuados para AM.

El orden de los factores quedó de la siguiente manera:

1. Ubicación del restaurante.
2. Limpieza.
3. Precios.
4. Atención por parte de los meseros.
5. Platillos adecuados para AM.
6. Recomendaciones de otras personas.

Además de estos elementos, los AM agregaron que para elegir un restaurante, influye si éste tiene estacionamiento, opción a reservar, alimentos reducidos en grasa y que los meseros no recojan los platos que aún tiene comida sin preguntar.

Halando en específico de situaciones que los restaurantes deben implementar para atender a los AM, ellos sugieren que haya un espacio amplio para las personas que usan sillas de ruedas; que la atención por parte de los meseros sea constante, primordial y cordial; que no haya ruido en exceso en el área donde ellos se encuentran y de ser posible designar un espacio específico para ellos; que mejoren las sillas porque les resultan incómodas y finalmente, que agreguen al menú platillos bajos en grasa.

La última pregunta estaba relacionada al descuento para AM que se hace en algunos establecimientos; el 58% de los encuestados considera que no es determinante para elegir en qué restaurante comer, sin embargo valoran que tengan descuentos porque a veces no se terminan los platillos, pues en esta etapa de la vida ya comen menos.