

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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
RESTAURANTE PARA UN HOTEL DE GRAN
TURISMO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TURISTICAS**

PRESENTA:

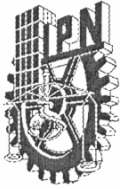
LIC. ABRAHAM BRIONES JUÁREZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA.



MÉXICO, D.F. 2007



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México D.F. siendo las 15:40 horas del día 06 del mes de Julio del 2007 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.T. para examinar la tesis de grado titulada:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESTAURANTE
PARA UN HOTEL GRAN TURISMO DE LA CIUDAD DE MÉXICO”**

Presentada por el alumno:

BRIONES

Apellido paterno

JUAREZ

materno

ABRAHAM

nombre(s)

Con registro:

B	0	3	0	9	1	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

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

LA COMISION REVISORA

Director de tesis


DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

Presidente


DR. NAPOLEÓN CONDE GAXIOLA


Segundo Vocal


M. en E. MIGUEL ÁNGEL VARGAS HERNÁNDEZ

Secretario


M.A.O. LILIAN MARISA MÉNDEZ RAVINA

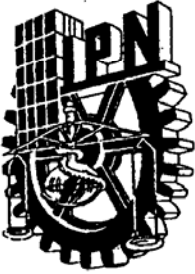
Tercer Vocal


S.E.P.
Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Turismo,
Sección de Estudios de Posgrado
e Investigación


DR. OSWALDO MORALES MATAMOROS

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


M. en C. SUSANA PILAR SUSANA BURGUEÑO



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

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día del mes de del año 2007, el que suscribe Abraham Briones Juárez , alumno del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Alta Administración de Empresas Turísticas, con número de registro B030919, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y cede los derechos del trabajo intitulado: “Diseño de un Modelo de Gestión de Restaurante para un Hotel de Gran Turismo de la Ciudad de México”, 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 del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: abrahambriones2003@yahoo.com.mx Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Abraham Briones Juárez

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	I
Resumen	II
Abstract	III
Índice de Tablas	IV
Índice de Figuras	V
Siglas y Abreviaturas	VI
Glosario	VII
Introducción.....	1
Contexto Distrito Federal.....	5
Problemática.....	9
Justificación.....	10
Objetivos.....	13
Objetivo Particular.....	13
Objetivos específicos.....	13
Limitaciones Temporales y Espaciales.....	14

1	CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
1.1	Turismo.....	15
1.2	Empresas Turísticas.....	17
1.2.1	Hotelería	20
1.2.2	Restaurantes de hotel.....	27
1.3	Ciencia de los Sistemas.....	31
1.3.1	Enfoque de Sistemas	33
1.3.2	La Teoría General de los Sistemas y el Turismo.....	34
2	CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	
2.2	Enfoque de la Investigación de las Ciencias Sociales.....	40
2.3	Método y Tipo de Investigación	46
2.4	Matriz de Congruencia.....	48
3.	CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	
3.1	Metodología del diagnostico.....	49
3.2	Análisis del sistema Hotel de Gran Turismo.....	50

3.3	Análisis de la Gestión Actual.....	61
3.4	Análisis del área de Cocina.....	65
3.5	Análisis del área de Steward.....	70
3.6	Análisis del área de Caja.....	71
3.7	Análisis del área de Bar.....	73
3.8	Análisis del área de Servicio.....	74

4. CAPÍTULO IV DISEÑO DEL MODELO

4.1	Metodología del diseño.....	79
4.2	Descripción del problema no estructurado.....	80
4.3	Interpretaciones.....	82
4.4	Situación del Problema expresado.....	88
4.5	Definición raíz de los sistemas relevantes.....	94
4.6	Modelo Conceptual.....	98
4.7	Propuesta de mejora.....	106

Conclusiones.....	112
Recomendaciones y trabajos futuros.....	114
Referencias bibliográficas.....	117
Anexos.....	127

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la Vida y permitirme llegar a cumplir esta meta

A mis Hijas

Por enseñarme a tener valor para enfrentar las adversidades con su nobleza y cariño.

A mi esposa

Por haberme dado su amor y con ello darme la fuerza para salir adelante

A mis Padres.

Por todo el cariño y apoyo que siempre me han dado para complementar el logro de mis sueños.

Al Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Agradezco especialmente al Dr. Ricardo quien me apoyo en todo momento, dándome la oportunidad y el honor de fungir como director de mi trabajo de tesis, y sobre todo, por haber creído en mí y guiar mis pasos hacia la culminación de esta meta.

Al Instituto Politécnico Nacional y a la Escuela Superior de Turismo

Mi Alma Mater que me ha dado una formación profesional que ha cambiado el rumbo de mi vida, gracias a todos mis maestros de la EST. Mis compañeros y a todos aquellos que se han tomado el tiempo de enseñarme y que han realizado aportaciones para mejorar mi persona.

Resumen

La presente investigación trata del diseño de un modelo sistémico utilizado en la gestión de restaurantes dentro de los hoteles de categoría Gran Turismo en la Ciudad de México, aplicado a el Restaurante los Dones del Hotel Sheraton centro Histórico y tiene como principal finalidad servir de base para la toma de decisiones gerenciales a través de la reestructuración de los flujos de información, la reorganización de la estructura organizacional del restaurante y la contemplación de los elementos que afectan el sistema en sus entornos internos y externos, para lo cual se utiliza el paradigma sistémico que permite conocer el fenómeno desde una perspectiva integral y conlleva hacia el entendimiento de los subsistemas cocina, servicio, caja y bar así como a las relaciones que lo componen y que muestran la forma que toma el sistema Restaurante los Dones.

Con el fin de establecer una visión Holística del desarrollo el trabajo, se determinó la utilizar el paradigma de sistemas y la metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland, en donde los sistemas suaves se identifican como aquellos que se les da mayor importancia a la parte social, el componente del individuo o del grupo social que se toma como un sistema de actividad humana pleno de propósitos capaz de desplegar comportamientos, un sistema suave es un sistema que no solo es capaz de escoger medios para alcanzar determinados fines sino que también es capaz de seleccionar y cambiar sus fines, es decir que los problemas en sistemas suaves no tienen estructura fácilmente identificable, en contraste con los sistemas duros que permite la formalización matemática de los conceptos relaciones y transformaciones del sistema por medio del estudio de las operaciones pasadas por determinados hechos para predecir las operaciones futuras.

Dentro de la investigación se utilizó un marco teórico referencial sobre los componentes que integran el sistema mayor denominado Hotel de gran turismo, por lo que esta investigación puede servir de base para investigaciones posteriores y fungir como modelo de aplicación para los restaurantes de los hoteles con categoría Gran Turismo de la Ciudad de México.

Abstract

The present research is about the systemic model used in the drive management of a restaurants whom bellow's to the Mexican city grand tourism hotel, it is apply to the Los Dones Restaurant in to the Sheraton Historical Center Hotel and it has like a principle main to be used for the manager decisions trough the restructured of the information affluence, the re-organization of the business frame of the restaurant and the contemplation of the elements that affect the system in it's in-side, out-side environments, for that its used the systemic paradigm that give us the opportunity to know the phenomenon in its integral whole and help us to understand the sub-systems kitchen, service bar an cashier apartments so as the relations that compound it and to tell us the way to take restaurant Los Dones.

With the end of establish an holistic view in the global environment of the work its determinate the use of the systemic paradigm of systems and the use of the save methodology of Peter Checkland where the soft system are relational like those that have more importance to the social part, and the individual component or the social group that is taken like a human activity system full of goals, and with the capacity of spread behaviours. An a soft system is one that not only is capable of select and change its own on goals, a mean that the problems in soft system not have a specific frame, cooperated with the hard system that permit the mathematics formation of the concepts relations and transformations of the system through the study of the last operations to determinate the future operations.

For to be combining for the objectives of the research, it was used of a theory framework about the components that integrated the mayor system denominated Grand Tourism Hotel, together with the description of each element of the subsystems that compound the whole system. Given especially relevant to the relations that are established in the applicant phenomenon of the Sheraton Mexico City Hotel, serving this research for use of posterior's researches and serving like an application model in the segment of grand tourism.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Nombre	Página
1	Principales destinos Turísticos por llegadas de Turistas.	1
2	Destinos Mundiales por ingresos captados.	2
3	Comparativo de establecimientos por categorías	4
4	Hoteles de gran turismo de la Ciudad de México	6
5	Indicadores de la oferta hotelera en México	8
6	Total de numero de empresas turísticas del País	17
7	Matriz de Congruencia	48
8	Segmentos de mercado del Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México	56
9	Definiciones del Modelo	89
10	Visión resumida de los involucrados	95
11	Los sistemas relevantes	101
12	Comparación del mundo real con las consideraciones del modelo conceptual	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre	Página
2.1	El Sistema Turístico	34
2.2	Sistema turístico oferta-demanda	35
2.3	Diagramas de Gunn	36
2.4	Diagrama de Ascanio	37
2.5	El Turismo en la teoría de los sistemas complejos	38
2.6	Matriz de contextos problemáticos de Jackson	46
3.1	Metodología para el diagnóstico del sistema	49
3.2	El Suprasistema Cadena Hotelera Starwood	50
3.3	Organigrama general del Hotel Sheraton Centro Histórico	53
3.4	Diagrama de mediciones de Satisfacción de los cliente en el Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México	54
3.5	Flujo de información electrónica en el Hotel Sheraton centro Histórico de la Ciudad de México	55
3.6	Divisiones departamentales del Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México	61
3.7	Estructura Organizacional del área de Alimentos y Bebidas	62

3.8	Organigrama del área de Cocina del Hotel Sheraton Centro Histórico	66
3.9	Organigrama de la cocina los Dones del Hotel sheraton Centro Histórico	67
3.10	Áreas de influencia del Cheff Ejecutivo	68
3.11	Sistema Electrónico de Manejo de Ordenes	69
3.12	Organigrama del departamento de Steward	71
3.13	Organigrama del departamento de Cajas	72
3.14	Organigrama del departamento de Bar	73
3.15	Secuencia del servicio del Restaurante los Dones	77
4.1	Modelo de la Metodología de los sistemas suaves de Checkland	80
4.2	Sistema de Gestión de restaurante para el Hotel Sheraton	87
4.3	Subsistema Restaurante de Hotel de Gran Turismo	88
4.4	Visión Rica del Entorno	93
4.5	Visión Rica del sistema	92
4.6	Diagrama de transformación	95
4.7	Definición de los sistemas relevantes	100

4.8	Organigrama propuesto	108
4.9	Modelo enriquecido para el sistema restaurante de hotel de gran turismo	111

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CRM	Customer relationship management, relacion establecida entre clientes y gerentes.
GDSs	Global Distribution System, Sistemas Globalizadores de reservaciones electrónicas
IO	Investigación de Operaciones
IT	Tecnología de la Información
OMT	Organización Mundial del Turismo
PNT	Programa Nacional de Turismo
POS	Point of sale system Sistema de punto de venta.
Producto 86	Termino Hotelero que se refiere a los productos que están a la venta pero que por alguna razón no se encuentran en existencia.
SECTUR	Secretaría de Turismo
SSM	Metodología de Sistemas Suaves, Soft System Methodology en ingles (SSM).

GDSs	Global Distribution System, Sistemas Globalizadores de reservaciones electrónicas
IO	Investigación de Operaciones
IT	Tecnología de la Información
OMT	Organización Mundial del Turismo
PNT	Programa Nacional de Turismo

GLOSARIO.

Akastasis Del griego akastasia (desorden) fenómeno de las organizaciones en el que se manifiesta la pérdida de orden, dificultando su funcionamiento y poniendo en peligro su existencia (Tejeida, 2005:28).

Caja negra.- Sistema cuyo interior no puede ser relevado o cuyos elementos internos se desconocen y que solo pueden ser conocidos por fuera a través de manipulaciones externas o de observaciones externas.

Cibernética.- Ciencia de la comunicación y el control, la comunicación hace que los sistemas se integren y sean coherentes mientras que el control regula su conducta

Complejificación.- Movimiento de elementos materiales que se agrupan en unidades cuya complejidad y eficiencia va aumentando en el curso de la evolución, estructurado en su número de elementos e interacciones (Tejeida, 2005:18).

Diataxis.- Del griego Diataxi(Orden) Estado de reordenamiento de las funciones en las organizaciones con el fin de obtener su existencia (Tejeida, 2005:18)

Energía Es la capacidad utilizada para mover y dinamizar el sistema haciendo que funcione.

Enfoque sistémico. Concepto que consiste en percibir los elementos constitutivos de un sistema con su interdependencia

Entropía. Concepto que responde a la segunda ley de la termodinámica y denota la cantidad abstracta que caracteriza el desorden de las variables de un sistema, es una relación nocional que refleja la irreversible degradación de energía, la tendencia de la entropía es hacia incrementarse y alcanzar su máximo conocido como estado final de equilibrio. (Saur, 2004).

Estructura de sistemas. Aquellos elementos en una situación problemática que son permanentes o que cambian solo lentamente y ocasionalmente.

Exelixis Del griego exelixi (evolución, desarrollo). Fenómeno de las organizaciones en donde se ordenan sus funciones de acuerdo a las condiciones del medio en el que se desenvuelven (Tejeida, 2005:28)

Holon.- Un todo que tiene propiedades emergentes una estructura procesos de comunicación y control.

Homeostasis Es un equilibrio dinámico obtenido por la autorregulación o sea por el autocontrol, es la capacidad que tiene el sistema de mantener ciertas variables dentro de límites, inclusive cuando los estímulos del medio externo fuerzan esas variables a asumir valores que rebasan los límites de la normalidad.

Información Todo lo que permite reducir la incertidumbre respecto de algo y permite planear y programar el comportamiento o funcionamiento del sistema.

INPUT Son las entradas del sistema o insumos para poder operar, la entrada de un sistema es todo lo que el sistema importa o recibe de su mundo externo y puede consistirse de información materiales y energía.

Mice and Place. Lugares en donde se almacena todo lo necesario para brindar el servicio de salón.

Modelo conceptual. Abstracción de la realidad de un sistema.

Materiales Son los recursos utilizados por el sistema como medios para producir las salidas productos o servicios.

Ocio.- Derivado del Otium Tiempo que queda después del tiempo de trabajo y que es utilizado para el desarrollo personal o el descanso.

OUTPUT. Es el resultado final de la operación de un sistema, todo sistema produce una o varias salidas, el sistema exporta el resultado de sus operaciones para el ambiente

Profiles.- Es una hoja electrónica en donde se tienen información relevante de los huéspedes que visitan un hotel, para mejoría de los servicios turísticos.

Proceso de sistemas . Aquellos elementos de una situación problema que se caracterizan por el cambio continuo.

Retroalimentación (Feedback), Es un mecanismo según el cual una parte de la energía de salida de un sistema o maquina regresa a la entrada, es un subsistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida del sistema a su entrada para alterarla de alguna forma.

Retroalimentación Negativa Es la acción frenadora e inhibidora de las salidas que actúa sobre la entrada del sistema en donde la señal de salida disminuye e inhibe la señal entrada.

Retroalimentación positiva. Es la acción estimuladora de la salida que actúa sobre la entrada del sistema en donde la señal de salida amplifica y refuerza la señal de entrada.

Sistema Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si formando una actividad para formar un objetivo

Sistema de actividad humana. Sistema nocional (que no son descripciones del mundo real) con propósito que expresa alguna actividad humana de propósito de finido

Subsistema. Equivale a sistema, pero que esta incluido dentro de un sistema mas grande.

Teleología. La doctrina filosófica en la que los desarrollos ocurren como resultado de los fines a los que estos sirven más que como un resultado de causas anteri

Introducción

El turismo es uno de los segmentos más importantes y dinámicos del mundo actual aportando alrededor del 11% de la producción mundial y genera uno de cada once empleos. Se estima que en los próximos 20 años viajarán por el mundo 1.6 millones de turistas que dejarán una derrama económica de dos millones de millones de dólares, en México el sector turismo aporta más del 7% del PIB nacional y contribuye con más del 9% en empleos directos e indirectos (Consejo de Promoción Turística, 2004).

El turismo a nivel mundial se ha convertido en una alternativa para afrontar las adversidades de los países pobres que buscan desarrollar alternativas que mejoren sus economías por medio de la creación, difusión y mejora de sus destinos turísticos, tanto de playas como de ciudad. Tal es el caso de México, que ocupa el 7º lugar en captación de turistas a nivel mundial con una captación del .31% del turismo mundial.

Tabla 1. Principales destinos Turísticos por Llegadas de Turistas.

Lugar	País	Participación	Lugar	País	Participación
1	Francia	76	6	Reino Unido	30
2	España	55.6	7	México	21.9
3	EUA	49.4	8	Alemania	21.5
4	China	46.8	9	Turquía	20.3
5	Italia	36.5	10	Austria	20

Fuente: OMT (2006) Barómetro Volumen 4 No. 2, Datos en millones de visitantes.

La actividad turística mundial registra un incremento de 8% en el 2006 según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Las llegadas de turismo internacional alcanzaron el record histórico de por su gran importancia con un total de 842 millones de turistas que viajan alrededor del mundo (DATATUR: 2007), por lo que el turismo es un rubro prioritario en el crecimiento económico mundial.

Por lo que respecta a la captación de divisas México ocupa el 14° lugar con una participación del .15% del gasto mundial en turismo en el año del 2006 que lo ubican dentro de los principales destinos mundiales.

Tabla 2. Destinos Mundiales por ingresos captados.

1	EUA	74.5	8	Turquía	15.9
2	España	45.2	9	Austria	15.4
3	Francia	40.8	10	Austria	15.4
4	Italia	35.7	11	Grecia	12.9
5	Alemania	27.7	12	Canadá	12.8
6	Reino Unido	27.3	13	Japón	11.1
7	China	25.8	14	México	10.8

Fuente: OMT (2006) Barómetro Volumen 4 No. 2, Datos en miles de millones de dólares

Debido a su fuerte dinamismo, esta actividad tiene la capacidad necesaria para generar divisas y empleo; además de contribuir al desarrollo regional, crea un efecto multiplicador sobre otros sectores como el comercio, la construcción, las comunicaciones y los transportes. En el caso particular de México, se ha

convertido en uno de los sectores estratégicos en el desarrollo económico nacional.

A partir de la Segunda Guerra Mundial el desarrollo del turismo ha impactado las actividades económicas de tal modo que ha sido una de las prioridades de los gobiernos, principalmente las que están en vías de desarrollo que, a partir de la década de 1980, han utilizado al turismo para facilitar su desarrollo.

A pesar que el turismo es una actividad humana en la cual sus principales elementos se encuentran en el ocio, el tiempo libre y el uso de las vacaciones, los principales impactos que registran el sector se encuentran en el ingreso generado a nivel mundial, por lo que simplemente basta con comparar la participación del turismo en las principales economías que además de impulsar el desarrollo de los países pobres o de tercer mundo, contribuye a elevar las economías de los países de primer mundo debido al efecto multiplicador que lo caracteriza.

Por tal motivo, el turismo se ha convertido en una actividad esencial de la vida de las naciones por sus consecuencias directas para los sectores sociales culturales, educativos y económicos de las sociedades nacionales y para sus relaciones internacionales (Getino O.1993:13). Sin embargo, el Turismo ha evolucionado, dando como resultado la transformación de la oferta, debido a que los viajeros tienen acceso a más información, demandando servicios de alta calidad a un precio competitivo. Por lo que el turismo está contemplado como una prioridad nacional establecida en el Plan Nacional de Desarrollo en donde se destaca el aumento de la competitividad de las empresas en los ámbitos nacional e internacional (SECTUR 2006).

La globalización y especialización a nivel mundial obliga a mejorar y ser más competitivos el turismo no ha sido la excepción. En México se cuenta con una amplia estructura de servicios turísticos, como ejemplo tenemos la oferta hotelera con un total de 14,393 establecimientos contando con 556,399 cuartos distribuidos a lo largo del territorio nacional con una ocupación promedio del 52.8%, En donde

las entidades que mayor oferta concentran son el Distrito Federal, Quintana Roo, Jalisco, Veracruz y Guerrero, con el 43.4% del total.

Cabe señalar que para fines estadísticos, la Secretaría de Turismo contempla la categoría 5 estrellas y Gran Turismo en un solo rubro, por lo que se tienen registrados 818 hoteles en todo el país con estas categorías en el año 2006.

En México la actividad turística y por tanto la industria hotelera forma parte de una de las principales actividades económicas basta mencionar que la ocupación hotelera constituye la base para definir la demanda turística.

Tabla 3. Comparativo de Establecimientos por categorías a nivel Nacional

Categoría	Año 2000	Año 2006
5 Estrellas	460***	818***
4 Estrellas	961	1445
3 Estrellas	1727	2427
2 Estrellas	1708	2042
1 Estrella	1959	2151
Sin Categoría	3505	5510
Total de Hoteles	10,320	14,393
Total de Cuartos	421,850	556,399

Fuente: SECTUR Compendios estadístico del Turismo en México 2000-2006

***Incluye categoría Gran Turismo.

Por otro lado los Ingresos por Turismo solo son superados por los ingresos generados del petróleo y las remesas familiares (Remesas y Desarrollo 2007), por lo que el turismo se le considera un factor decisivo para el logro del equilibrio de la balanza de pagos, por ello el turismo es una de las actividades productivas más importantes para la economía mexicana. Ello se ve reflejado en varios aspectos como es la participación del PIB turístico dentro del PIB nacional, el PIB turístico se mide a través de la oferta debido a que esa variable se cuantifica por el valor agregado que es generado por las actividades productivas y no por el uso que se hace de la producción es decir que no se obtiene a través del enfoque de la demanda por recomendación de la OMT ya que señala que la demanda incluye elementos que distorsionan la medición (INEGI: 2006) por lo que PIB de la industria turística, dentro del PIB nacional, aporta en términos promedio el 7.7%. que junto con la creciente llegada de turistas, la captación de divisas y el saldo positivo en la balanza turística representan un indicador determinante de la importancia del estudio de la industria hotelera.

CONTEXTO DISTRITO FEDERAL

La ciudad de México es uno de los atractivos turísticos mas prominentes del territorio nacional ya que cuenta con zonas declaradas como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, entre los cuales se encuentra el Centro Histórico, Xochimilco, considerada como una Ciudad cosmopolita que ofrece esparcimiento culturales comerciales y Turístico, sin embargo la importancia turística de la Ciudad de México radica en el segmento de turistas de negocios que recibe, por lo que es un destino que tiene altas ocupaciones en sus hoteles los días de lunes a viernes mientras que los fines de semana presenta tarifas económicas y ocupaciones bajas. Por lo que se ven en la necesidad de establecer promociones paquetes y descuentos a los viajeros de fin de semana, establecidos en el programa Dfiesta el cual incluye una noche gratis pagando la estancia de 2 noches contratadas, el segmento de fin de semana nace como una iniciativa de la SECTUR del DF.

El distrito Federal Alberga a una serie de hoteles de categoría Gran Turismo que se presentan a continuación en donde se indica la categoría otorgada por SECTUR y la categoría otorgada por la American Automobile Association.

Cuadro 4. Hoteles de categoría Gran Turismo de la ciudad de México

Hotel	Categoría SECTUR	Categoría AAA
MARQUIS REFORMA	GT	◇◇◇◇
NH TLALNEPANTLA	GT	◇◇◇◇
COLON MISIÓN REFORMA	GT	◇◇◇◇
ROYAL PEDREGAL	GT	◇◇◇◇
SHERATON CENTRO HISTORICO	GT	◇◇◇◇
CROWNE PLAZA TLALNEPANTLA LANCASTER	GT	◇◇◇◇
J.W. MARRIOTT	GT	◇◇◇◇
CAMINO REAL MÉXICO	GT	◇◇◇◇
FIESTA AMERICANA	GT	◇◇◇◇

GRAND CHAPULTEPEC		
NIKKO MÉXICO	GT	◇◇◇◇
W MEXICO CITY	GT	◇◇◇◇
HABITA GT	GT	◇◇◇◇
GRAN MELIA MÉXICO REFORMA	GT	◇◇◇◇
SHERATON MARIA ISABEL & TOWERS	GT	◇◇◇◇
PRESIDENTE INTERCONTINENTAL	GT	◇◇◇◇
FOUR SEASONS	GT	◇◇◇◇◇

Fuente: ANHM (2006)

Los servicios prestados por los hoteles van desde las habitaciones, fuente principal de ingresos, hasta los servicios complementarios como el restaurante, bar, lavandería, tintorería, peluquería, boutiques, tiendas de regalos, agencias de viajes y farmacia,. cuya función es hacer más cómoda y placentera la estancia de los huéspedes.,

Por su parte el Distrito Federal incrementa la oferta en establecimientos de gran turismo ya que de 590 Hoteles existentes en el año 2000, 10 contaban con la categoría gran turismo, representando el 1.69% del total ofertado en el (DF).

Asimismo se registro un aumento para el año 2006 con lo que se cuenta con 649 Hoteles, de los cuales 16 son de categoría Gran turismo representando el 2.46% de la oferta turística en el D F, por lo que podemos notar un incremento del 62% en los hoteles gran turismo de la Ciudad de México en el periodo 2000-2006(DATATUR 2007).

Tabla 5. Indicadores de la oferta hotelera en México comparativo 2000-2006

Categoría	Año 2000	Año 2006
Cinco estrellas	40***	69***
Cuatro estrellas	78	98
Tres estrellas	129	150
Dos estrellas	149	122
Una estrella	175	129
Sin categoría	64	81
Establecimientos en el Distrito Federal	590	649
Numero de Cuartos en el Distrito Federal	44,021	48,409

Fuente SECTUR Compendios estadístico del Turismo en México 2000-2006

***Incluye categoría Gran Turismo.

La Ciudad de México incrementa su Infraestructura hotelera en los últimos años, debido a la gran demanda que se genera en el turismo de negocios. Los hoteles que cuentan con esta categoría se caracterizan por lo siguiente: brindar servicios

de restaurantes al menos 16 horas continuas, cuentan con servicio de lobby bar, personal uniformado con instrucción bilingüe y el diseño de sus instalaciones es exclusivo, se realiza el cambio de blancos diariamente y presta servicios de lavandería, room service, estacionamiento y business center.

Cabe señalar que para fines estadísticos, la Secretaria de Turismo contempla la categoría 5 estrellas y Gran Turismo en un solo rubro, por lo que se tienen registrados 69 hoteles en el DF con estas categorías en el año 2006.

La industria hotelera se encuentra en constante desarrollo, ya que cada vez más, y en forma constante cuenta con nuevas y mejores instalaciones que están acordes a las necesidades de alojamiento y a la satisfacción de nuevos servicios demandados por los viajeros. Y siempre como consecuencia del desarrollo tan acelerado que tiene esta industria, se proporciona a los huéspedes una diversidad de servicios para satisfacer hasta el más mínimo de sus deseos sin que tenga necesidad de salir del hotel.

Cabe mencionar que las grandes ciudades, como la Ciudad de México, son impactadas por el turismo de manera parcial, dependiendo poco del turismo como inductor de la actividad económica.(Jiménez, 2005:14), sin embargo no deja de tener relevancia debido a que está constituido como uno de los principales destinos de negocios del país, por lo que hay que considerar las característica propias del turismo de negocios, que es uno de los más dinámicos y se caracteriza por una actividad constante, una exigencia creciente y una necesidad permanente de la actualización y mejora en la capacidad de respuesta de los prestadores de servicios (Ramírez,2006:9).hay que poner el perfil del turista de la ciudad de Mexico

Problemática

La problemática de la investigación está centrada en establecer la relevancia de la participación del subsistema restaurante los Dones, dentro del sistema hotel Sheraton Centro Histórico. Debido a que los flujos de información que se generan

en el área de restaurante son recibidos por los directivos encargados de la toma de decisiones, quienes toman sus acciones de acuerdo al nivel general de gestión en toda el área de alimentos y bebidas. Es decir, que se les da el mismo tratamiento a los diferentes centros de consumo de Alimentos y Bebidas que son considerados como homogéneos por lo que se brindan soluciones no adecuadas para el centro de consumo en particular,

Por otro lado los hoteles con categoría Gran Turismo deben de contar con servicio de restaurante dentro de sus instalaciones que se establece en la Norma Oficial Mexicana NMX-TT-007-1996-IMNC (Comité Técnico de Nacional de Normalización Turística, 1996), y adoptar criterios estrictos de higiene como es el distintivo "H" que especifica el manejo higiénico de los alimentos, regulado en la norma NMX-F-605-N1ORMEX-2004, que aunado al manejo de la operación y la utilización de los sistemas de control digital, provocan que la operabilidad del restaurante dependa de la propia operación del hotel.

Lo anterior genera una situación de incertidumbre para poder dirigir los restaurantes, derivado de la incapacidad por parte de los ejecutivos para determinar las estrategias de crecimiento, la planeación a largo plazo y los niveles de producción adecuados para lograr la factibilidad de las operaciones en el restaurante.

Justificación

En la época en que vivimos, la competitividad de las empresas de servicios debe ser cada vez mayor, debido al aumento de los niveles de competencia en las empresas turísticas. Que luchan por sobrevivir dentro de un entorno hostil caracterizado por la periodicidad del sector turismo es decir los cambios generados en los flujos de la demanda debido a la temporalidad de los atractivos turísticos, que se ve reflejado en la disminución o aumento de los ingresos captados por los establecimientos y que se corresponden con la aplicación de estrategias por parte de los prestadores de servicios para captar el mayor mercado posible. En el caso de las empresas de hospedaje, este mismo

fenómeno a propiciado la necesidad de incrementar el conocimiento de los entornos externos e internos de los hoteles, por lo que es necesario analizar los flujos de información materiales y recursos dentro de las empresas turísticas y mas específicamente las empresas de hospedaje, que generan ingresos a través de la venta de habitaciones, pero que tienen que prestar servicios complementarios que no necesariamente generan ingresos adicionales a los establecimientos tal es el caso de los restaurantes pertenecientes al hotel.

En la actualidad los ejecutivos de los hoteles se esfuerzan por poder incrementar sus utilidades, sin embargo, los problemas a los que se enfrentan tanto con el manejo de recursos como por las políticas derivadas de su matriz, dificultan la tarea y la hacen inadecuada, debido a que los restaurantes de los hoteles existen como parte de uno de los servicios complementarios, que debe de tener el hotel es decir que se debe de contar con este servicio ya que permite la operación del hotel, sin embargo los costos en los que incurren los hoteles al mantener en operación del restaurante resultan ser demasiado elevados ya que contempla la adquisición de insumos de primer nivel, aunado a los costos administrativos, la manipulación del manejo higiénico de alimentos y la utilización de tecnologías de la información, generan que los restaurantes de los hoteles en ocasiones no alcancen a cubrir su propio punto de equilibrio por lo que es conveniente adoptar nuevas formas de gestión que los hagan mas competitivos.

En la actualidad, es preponderante crear nuevas estrategias dirigidas a establecer nuevas formas de administrar los establecimientos de restaurante dentro de los hoteles que generen alternativas de gestión acordes, a las necesidades de los sistemas para lo cual es necesario realizar un diagnostico de la situación actual en la que se encuentra el sistema para poder establecer mecanismos de mejora que contemplen los elementos que conforman el objeto de estudio en este caso el sistema Restaurante los Dones del Hotel Sheraton Centro Historico, que es tratado por medio de la Metodología de Sistemas Suaves de Peter Checkland debido que se trata de un sistema de actividad humana en donde los elementos cualitativos adquieren mayor relevancia para tratar de conocer el fenómeno y

promover su mejora, por medio de la contemplación de los involucrados, que tienen fines en común pero que no necesariamente buscan la mejora del sistema.

Dentro de la industria de la hospitalidad se han generado esfuerzos por poder mejorar las percepciones de los clientes sin tomar en consideración las partes involucradas, es decir que se establecen controles de servicios cuantitativos que reducen el estudio del fenómeno de servicio a las mediciones numéricas obtenidas de los cuestionarios de salida de los clientes, que sirven para establecer los niveles de servicios por medio de el establecimiento de escalas de satisfacción, pero que sin embargo no reflejan la situación en la que se encuentra el sistema ni toman en cuenta otra variable para su medición mas que la escala de valores establecida en los cuestionarios.

Por lo tanto la mejora del sistema el restaurante los Dones debe de ser tratada desde una perspectiva global que nos muestre las disfuncionalidades a considerar, y la manera de mejorarlos, De manera que el restaurante puedan operar y funcionar sin depender tanto en su operabilidad como en su gestión del sistema hotel,

El servicio al cliente y su satisfacción adquiere cada vez mayor importancia, debido a que constituye la base para la prestación de los servicios, sin embargo los hoteles buscan constantemente incrementar las percepciones positivas de los clientes que generan aumentos en los niveles de captación de divisas y fidelidad hacia la marca. Lo cual se ha reducido a establecer políticas y procedimientos estandarizados, que garantizan un nivel de servicio, pero que sin embargo generan respuestas inapropiadas debido a que dentro de su diseño no fueron considerados los entornos internos y externos a los que están sujetos los hoteles, lo que hace necesario considerar los cambios que han experimentado los mercados en los últimos tiempos, especialmente el mercado turístico que resulta ser muy dinámico.

que les permite compartir información con otros sistemas costos los hoteles por mantener operando los restaurantes adicionalmente no se han hecho investigaciones que aborden el tema en este mismo contexto.

Por lo anterior, el presente trabajo aborda la problemática y propone un modelo de gestión de restaurante para un hotel de gran turismo de la Ciudad de México, que considera los lineamientos establecidos por las políticas de marca internacionales y las tendencias del turismo, para coadyuvar a la toma de decisiones y su mejora.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión aplicado a el Restaurante los Dones del Hotel Sheraton Centro Histórico que optimice el rendimiento, coadyuve con el desempeño y facilite la toma de decisiones

Objetivos Particulares.

1. Realizar el estudio acerca de los conceptos y teorías que apoyen la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual del restaurante objeto de estudio
3. Diseñar el modelo conceptual en base a las definiciones raíz de los sistemas relevantes
4. Generar el modelo enriquecido como propuesta de mejora para el modelo conceptual.

Limitaciones Temporales y Espaciales

El estudio tiene como principal finalidad el diseño de un modelo de gestión de restaurante para un hotel de gran turismo de la Ciudad de México, y dentro de las pretensiones que se buscan no se encuentra la implementación del modelo ya que esto queda fuera de alcance en este trabajo académico. Sin embargo se tratarán de dar recomendaciones a trabajos futuros en donde se contemple su implementación, además de que la investigación misma puede servir de base para nuevas investigaciones que traten el fenómeno con perspectivas análogas.

La presente investigación se llevó a cabo considerando como caso de estudio al Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México, por las facilidades otorgadas para la realización del presente trabajo, el modelo puede servir como base para cualquier hotel dentro de la Ciudad de México de igual categoría.

El estudio se aborda desde una perspectiva holística a través del método sistémico, mismo que nos dará una visión integral del fenómeno de estudio.

1. CAPITULO I MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

1.1 Turismo

El turismo es una actividad que no podemos precisar exactamente cuando surgió debido a su estrecha relación con los desplazamientos humanos, sin embargo podemos ubicarlo en culturas tan antiguas como Egipto, Mesopotamia, Babilonia y otras. El concepto de ocio (Otium) fue introducido según Boullon, 1983 por los romanos para referirse a el tiempo libre o cesación del trabajo, entendida como descanso, entretenimiento y distracción, sin embargo el concepto actual de tiempo libre se a modificado y responde a las necesidades productivas, de consumo masivo y distracción social, en donde se realizan todas las tareas no obligatorias que se desempeñan por el mero placer de hacerlas. Dentro de la edad media se realizan desplazamientos con fines religiosos derivados del Islamismo y el cristianismo en donde surgen las cruzadas y los viajes de reconocimiento, sin embargo, los viajes de Marco Polo marcaron el inicio de una serie de descubrimientos y desplazamientos apoyados por los avances en los instrumentos de navegación, no obstante, se ubica el nacimiento de la actividad turística a partir de 1841 con Thomas Cook , quien tuvo la idea de integrar diversos servicios a un solo precio (Gurria,1991:33-37).

Para precisar el auge de los servicios turísticos podemos ubicarlos al termino de la Segunda Guerra Mundial, utilizando los avances tecnológicos y científicos legados de guerra, dándoles una utilidad civil que repercutió directamente en la evolución de los medios de transporte que, junto con los progresos sociales iniciados en plena revolución industrial y logrados en la tercera década del Siglo XX en donde se alcanzó el derecho a la vacación, constituyeron la base sobre las cual se generaron los desplazamientos masivos de personas De acuerdo con Jiménez.1993, dando como resultado el surgimiento de nuevas empresas entre

ellas aerolíneas, hoteles restaurantes y centros de entretenimiento que constituyen la oferta de servicios turísticos.

En México el desarrollo del turismo está ligado a la construcción de la infraestructura carretera a partir de la década de 1920 y con la creación de la Comisión Mixta pro Turismo con el Presidente Emilio Portes Gil que, junto con la Fundación de Aeronaves de México en 1934, constituyeron las bases para aumentar los flujos turísticos, sin embargo, el impulso del sector se fortaleció con la Carta Turística de Miguel Alemán en la década de 1940, la creación de la educación técnica hotelera en la década de 1950, que constituyeron los pilares del desarrollo de los principales destinos conocidos como tradicionales como Acapulco, Mazatlán, y Veracruz regulados a través del primer plan nacional de turismo en la década de 1960 y que, con el nacimiento de los macroproyectos Centros Integralmente Planeados. (CIP) como Cancun y Puerto Escondido, consolidaron lo que sería la oferta turística nacional (Jiménez 1993:31-108).

Por otro lado, según Bouillon ,1985 el Turismo es una disciplina no teórica, es decir, que no se desarrolló a partir del análisis de datos empíricos, por lo que no cuenta al menos hasta el momento con principios generales que le den evolución al el sistema ideológico que lo conforma,,sin embargo, podemos ubicarlo para su estudio dentro de las ciencias fácticas debido a que estudia sucesos de la conducta humana comprendida dentro de las ciencias sociales y se vale de la economía, la administración, la sociología, la psicología, la antropología y otras disciplinas dentro de su carácter multidisciplinario que la caracteriza para el estudio de su entendimiento.

Dentro del ámbito político, el turismo ha sido utilizado como estrategia de desarrollo social, bastaría mencionar que, de acuerdo con el Plan Nacional de Turismo, se considera como prioridad nacional (SECTUR, PNT, 2001-2006) en donde se promueve el desarrollo sustentable entendido como un nuevo concepto de crecimiento económico sin seguir destruyendo los recursos naturales que deben ser utilizados por las generaciones futuras creando núcleos de cooperación con los gobiernos municipal, estatal y federal (PND, 2001-2006:56).

Sin embargo, y a pesar de la gran importancia que ha tomado el turismo a nivel mundial, solamente ha sido medido por los impactos económicos sociales y políticos que genera, es decir que, se le ha considerado como un sistema que se ha desarrollado a través del tiempo identificado por los cambios que genera en el entorno, sin considerar los elementos esenciales que lo contienen ni los cambios internos que experimenta, por lo que ha sido tratado como un sistema de caja negra medido únicamente por los impactos generados en el entorno.

1.2 Empresas turísticas

Las empresas turísticas son aquellas que se especializan en la prestación de productos y servicios propios de la actividad turística, es decir, que están preparadas para responder a las necesidades, expectativas, exigencias y tendencias del dinamismo del sector turismo.

Tabla 6. Total de Empresa turísticas en el País 2006.

Empresas Turística	Total
Hoteles	14,393
Empresas de Alimentos y Bebidas	30,884
Agencias de Viajes	5,342
Guías de Turistas	2,960
Arrendadoras de Autos	958
Centros de Convenciones	344
Centros de Enseñanza Turística	689
Básico	73

Fuente: SECTUR Compendios estadístico del Turismo en México 2006

Las empresas turísticas son un conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que de acuerdo con Acerenza 1984, se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos divididos en los subconjuntos transporte, alojamiento, alimentación, amenidades y diversión, establecimientos comerciales y servicios complementarios. Si bien es cierto que estos servicios nacen para atender las necesidades de los viajeros, también es importante mencionar que pueden satisfacer la demanda local que busca satisfacer sus necesidades de recreación.

México se encuentra entre los principales países receptores de turismo a nivel mundial, gracias a la posición geográfica en que se ubica, su infraestructura hotelera y a los servicios turísticos con los que cuenta, ya que tiene un sector integrado por más de 30,000 empresas turísticas , 42 aeropuertos internacionales y 68 aeropuertos nacionales

Actualmente existen 689 escuelas especializadas en turismo, de las cuales 335 son de nivel licenciatura 7 de éstas cuentan con estudios de postgrado, 281 son de nivel medio superior y 73 de nivel básico que capacita a meseros, camareras, a nivel técnico. Estas escuelas atienden a 132 mil alumnos, 34 mil de nivel superior y el resto de nivel medio y básico (DATATUR: 2007).

Dentro de las empresas turísticas formales, es decir, las que están integradas al modelo industria turística, de acuerdo con Baez, 1995 los requerimientos específicos tomados en consideración para el reclutamiento de su personal consideran los aspectos conductuales constituidos por la presentación del personal, la cortesía y las actitudes y, por otro lado, los aspectos técnicos constituidos por el manejo de materiales y sistema de trabajo, así como el dominio del idioma. Por lo que las empresas turísticas buscan personas que puedan cumplir con una función en específico y que, por lo tanto, estén dispuestos a desarrollar su actividad tomando en consideración que lo hacen frente a los clientes, quienes juzgan el desempeño de la empresa a través de la forma en la que los empleados cumplen sus funciones.

El Mercado Turístico esta compuesto por demandantes y oferentes de servicios turísticos que buscan y cubren respectivamente las necesidades de desplazamiento pergnotacion, alimentación, recreación y esparcimiento. La empresa es la unidad de producción básica que contrata factores de producción para elaborar y vender bienes y servicios, a su vez, las empresas de servicios son aquellas que no producen ni venden bienes materiales, sino que ofrecen al consumidor el disfrute directo de una actividad (Monchon 2004:18).

Dado a que estas empresas son prestadoras de servicios y, por lo tanto, constituyen la oferta turística, es de vital importancia mencionar las características propias de los servicios para poder entender el funcionamiento de las empresas de hospedaje, principalmente los hoteles tema que nos ocupa. Las características de los servicios son:

Intangibilidad.- Los servicios son esencialmente intangibles y con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos.

Inseparabilidad.- Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, por lo que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo.

Heterogeneidad.- Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad" Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad.

Carácter perecedero.- Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar, por lo que cada unidad que no se venda se perderá para siempre (Kotler, 1997:81-85).

Por otro lado, las empresas turísticas se especializan en atender a un segmento específico de demanda, es decir, a un tipo de turismo que desarrolla una cierta

actividad, la segmentación del mercado consiste en su descomposición total en un número reducido de subconjuntos llamados segmentos, teniendo estos que ser suficientemente homogéneos en cuanto a sus necesidades motivaciones y gustos y suficientemente heterogéneos entre si para poder diferenciarlos. El mercado turístico está segmentado de acuerdo a los motivadores de viajes, entre los cuales tenemos de descanso, de placer, deportivo, de negocios, de vacaciones, de salud, cultural, religioso, estudiantil y de aventura (Cárdenas, 1991:37-45).

Las empresas Turísticas presentan dos fenómenos en común. Por una parte, la periodicidad de la demanda, es decir, que al responder a cierto segmento de mercado dependen del ciclo de temporalidad que determina su grado de actividad. Por otro, lado responden de manera sensible a los acontecimientos que alteran los grados de seguridad de las personas, como los desastres naturales, el terrorismo o las enfermedades contagiosas que generan una contracción en la demanda que, aunado a la estacionalidad, producen pérdidas cuantiosas para los prestadores de servicios, siendo los hoteles los que mayor impacto reciben por este hecho (SECTUR:2006).

Las empresas de alojamiento son aquellas que se dedican de manera profesional y habitual, mediante una remuneración económica, a ofrecer servicio de hospedaje de forma temporal, mientras que las empresas de restaurantes son aquellos establecimientos que disponen de cocina y comedor con el fin de ofrecer alimentos mediante un precio para ser consumidas en el mismo local, pueden estar o no dentro de los hoteles.

1.2.1 Hotelería

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se emplearon los transportes con fines civiles, lo que dio gran impulso a el turismo internacional y al nacimiento de la hotelería intensiva, debido a la creación de la corporación de hoteles internacionales en Estados Unidos y a el surgimiento de la cadena Hilton internacional, con el que se inicia el desarrollo de los establecimientos de hospedaje en el ámbito internacional (Jiménez, 1993:13-25). Por esta razón, se

transformó la manera de hacer turismo y, por ende, el sector de la hotelería, debido a que los hoteles se integraron en grandes corporativos (cadenas Hoteleras), caracterizados por una clasificación de servicios por categorías que determinan el tipo, número y calidad de los servicios e instalaciones (Orfila, Crespi & Martínez, 2005 : 851-858).

Más que otros servicios turísticos de acuerdo con Burguess, 2007 los hoteles, por su gran demanda requieren establecer modelos de producción apropiados que aseguraran la calidad de los servicios, por lo que se acude a la estandarización como medida de homogenización perteneciente al modelo industria turística. Sin embargo fue introducida por los grandes corporativos, cuyo principal objetivo es establecer controles por medio de la creación de estándares de calidad, asegurando un nivel de servicios a sus huéspedes, reduciendo los costos de mercadotecnia y de operación, procurando el manejo administrativo y la generación de economías de escala, manteniendo una función centralizada para asegurar el éxito de las inversiones.

La importancia de la pertenencia de un hotel a una cadena determina el éxito o fracaso de la compañía, es decir, que se busca la pertenencia a una cadena hotelera bien posicionada en el mercado, que se especialice en cierto sector y que sea reconocida internacionalmente por su trayectoria. La esencia de los elementos anteriores la encontramos en el nombre de la marca, dentro de las empresas turísticas, la marca simboliza la aceptación de los clientes, es decir, la percepción de los clientes de cómo está organizada la hospitalidad. La marca está constituida por el logotipo el nombre, el slogan, etc. y es una rápida forma para un hotel de cadena de estar identificado y diferenciado en la mente de los clientes.

En la industria de la hospitalidad los clientes toman su decisión de compra con base a la percepción de la marca de la empresa, en donde se asocia la marca con la calidad de los productos o servicios. Una buena marca incrementa la preferencia de los clientes por su producto y crea fidelidad, los hoteles con buena marca tienen más posibilidades de llenarse y de incrementar su tarifa promedio (Hong-Bumm, Woo Gong, 2005 : 549-552).

Si bien es cierto que a nivel internacional se reconoce la influencia de la organización de los corporativos, este mismo fenómeno se percibe de manera diferente a nivel local, es decir, que la elección de un turista internacional que sólo conoce la marca y la elección de un agente de negocios nacional que conoce los servicios particulares del hotel, toman en cuenta diferentes factores para realizar su elección del lugar de pernoctar. Por esta razón, la vivencia de la prestación de los servicios, por parte de los visitantes dentro del Hotel, es determinante, es decir, es la forma directa de realizar una evaluación de los servicios, ya que está sujeta a las relaciones que el huésped establece con el personal del hotel, mismas que determinan el grado de satisfacción.

La calidad de las relaciones se refiere a las percepciones y a la evaluación que hacen los huéspedes de los servicios individuales, es decir, a el modo de cómo se comunican los empleados y a la actitud que toman (Woo & Youngmi, 2002 321-330). Esta peculiaridad está inmersa en la naturaleza de los servicios, debido a que dentro de la industria de la hospitalidad los servicios están integrados con la participación de los huéspedes, son intangibles y tienen la facultad de que no se pueden almacenar, por lo tanto, según Lokman & Annop 2001 si no se vende un servicio como la venta de una habitación o la mesa de un restaurante ésta se perderá para siempre. Por lo que de ahí deriva la importancia de la gestión administrativa, que asume el reto de controlar, planear, integrar y organizar servicios de alta calidad que no solamente sean reconocidos por su marca, sino por el valor intrínseco para brindar experiencias y vivencias significativas.

A diferencia de otras compañías, de acuerdo con Jingham 2005 las empresas hoteleras presentan dos grandes problemas: la falta de conocimientos de los gerentes o administradores y la carencia de libertad dentro de la toma de decisiones gerenciales, debido a que los corporativos mantienen un monitoreo continuo a las acciones, productividad, niveles de inventario y manejo de recursos. Sin embargo lo anterior, aunado a los bajos incentivos a los ejecutivos, genera una situación que merma la creatividad y crea monotonía en la forma de operar y de dirigir los servicios hoteleros.

Hoy en día, las organizaciones requieren ser creativas para afrontar los aspectos globales y más aun dentro de las empresas de hospedaje en donde se requiere que los administradores desarrollen sus funciones de planeación, operación y manejo tomando en cuenta que la creatividad es esencial y, sobre todo dirigiéndola hacia la motivación del personal (Wong & Pang 2003 :551-556), enfocándola hacia los ámbitos que generen confianza, determinación y la comunicación requeridas para afrontar los momentos de verdad (interacciones cliente-prestador) que resulten en percepciones positivas en los clientes y constituyan una ventaja diferencial ante los competidores.

Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información (TIC's) han generado el desarrollo de los servicios dentro del turismo, y más aun dentro de la hotelería permitiendo a los huéspedes incluso hacer sus reservaciones por Internet, a precios muy atractivos. Las agencias de viajes actuales utilizan sistemas globales de distribución de reservaciones (GDSs) Global Distribution System, tales como SABRE, AMADEUS, GALILEO o WORLSPAN, derivado del manejo tecnológico ha cambiando la forma en las que se organizan, operan y distribuyen el producto turístico en el mercado, permitiendo que la gente pueda reservar en línea o los llamados Suppliers, en donde se compran paquetes turísticos que incluyen traslados, alimentos, hospedaje y otros servicios integrados a precios muy accesibles. Esto generó el surgimiento de Agencias de Viajes Virtuales Web como Expedia, Travelocity y otras.(Buhalis & Licata 2002:207-220) que a su vez cambiaron la forma de operar dentro de los mismos hoteles debido a que dichos paquetes pueden ser adquiridos y consumidos el mismo día de su compra, sujeto únicamente, a la disponibilidad en las ocupaciones de servicios.

La utilización de la tecnología de la información en la industria hotelera ha cambiado la forma de brindar los servicios a los huéspedes, haciéndola mas productiva al reducir los costos de operación y agilizando la fluidez de los servicios, sin embargo el cambio tecnológico ha sido tan vertiginoso que los gerentes no logran asimilar entender ni integrar la información de los sistemas de

información dentro de la toma de decisiones gerenciales (Prakash 2007:395-400).

Lo anterior ha provocado que a pesar de que se tengan informaciones de los gustos y preferencias de los huéspedes, aun antes de su llegar al hotel (Profiles), se generen errores en la producción y control de los servicios, por tal motivo el papel que juega el consumidor cliente o turista es relevante para el control de las operaciones ya que constituye la retroalimentación de la prestación de servicios, en donde el cliente es co-productor en el sistema de producción de servicios. El rol de un co-productor es proveer de información clave al tiempo que los servicios son producidos (Oslen & Connolly, 2000: 30-40) por tal razón, es de vital importancia crear un acercamiento de los gerentes hacia los huéspedes este acercamiento se debe a las necesidades que tiene la empresa por conocer, entender y solucionar los requerimientos individuales de los clientes.

En el negocio de la hotelería, los servicios y la información deben ser diseñados para hacer más eficiente la transformación de la materia prima en el producto o servicio finales con valor añadido (Kothari, Hu & Roehl 2005: 369-371), es decir, tratar de que el huésped quede satisfecho con los servicios prestados lo cual se logra a través del manejo de (CRM) Customer relationship management, que está constituido por la relación que establecen los gerentes con los clientes, para diseñar los servicios orientados al cliente, lo cual ayuda a diseñar la mercadotecnia, la venta y el procesos de servicios (Sigala, 2005:391-398).

Una de las prioridades de la industria hotelera es mantener a sus clientes satisfechos, a través de la calidad del servicio, lo que ha profesionalizado el sector, la satisfacción de los clientes a menudo se confunde con la calidad del servicio, cuando en realidad la satisfacción del cliente es el resultado de su percepción en donde el cliente realiza una comparación entre los servicios esperados y la percepción final que capta al finalizar el servicio. Por esta razón, la gerencia tiene que estar muy pendiente de las percepciones que hacen sus clientes sobre sus servicios, enfocándose en crear las condiciones internas necesarias que propicien mejores percepciones y creando las políticas y

estándares que ayuden a los empleados a aumentar el grado de satisfacción experimentado en la prestación del servicio. En el caso de los viajeros de negocios, toman mas en consideración el valor por el servicio adquirido, el carisma del personal y la seguridad (Yen, 2004:397-401), se menciona este segmento en particular debido a que la ciudad de México es considerada como uno de los destinos de negocios mas importantes del país.

La globalización y la internacionalización de los servicios de acuerdo con Groschl & Doherty, 2006 han generado una serie de elementos culturales manifestada en gran parte en las empresas de hospedaje en las cuales generalmente se contratan a extranjeros para ocupar puestos directivos, en donde el manejo de los recursos humanos en particular es influenciado por las diferencias culturales, debido a la existencia de diferentes formas y niveles de cultura, en donde los gerentes son influenciados por elementos culturales incluyendo su propia cultura, la cultura de la organización y la cultura receptora donde se enclava la compañía, sin embargo los conflictos culturales dentro de hoteles internacionales dificultan la gestión administrativa a la vez que incrementan el descontento laboral dentro de los hoteles en donde existe dicha relación, por lo que los corporativos internacionales tienen la necesidad de ajustar las política y procedimientos a los diferentes países en donde se ubican los hoteles.

Es inminente que existen diferentes culturas en el mundo, sin embargo, los gerentes que tienen la misma cultura que el lugar en el que se asienta el hotel, tienen menos problemas con el personal, por lo consiguiente los gerentes extranjeros tienen mayores problemas con el manejo del personal (Hope 2004:45-52), por lo que se deben de considerar las influencias culturales y tratar de integrarlas dentro de los nuevos diseños empresariales de la hotelería, aunque es conveniente mencionar que la dirección extranjera dentro de los hoteles de América Latina se implementa para aumentar el prestigio y el reconocimiento Internacional.

Si bien es cierto que existen instituciones que forman recursos humanos de alto nivel también es cierto que la industria de la hospitalidad se sigue manejando bajo

el modelo empírico, en donde se requiere gerentes con personalidad, experiencia, buena salud y desenvolvimiento social, capaces de integrarse al modelo de desarrollo interno de la compañía (Furunes & Mykletun, 2005:275-280), ascendiendo de manera vertical tomando como elemento principal la experiencia, considerado como la base que garantiza el buen manejo de los recursos, y brindando menor atribución a el grado en el que los recursos gerenciales pueden resolver los problemas mas generales de la prestación de los servicios a través de la preparación académica.

Dentro de cualquier empresa existe una estructura organizacional que resulta necesaria para poder alcanzar sus objetivos , sin embargo la constitución de la estructura organizacional dentro de la empresas de hospedaje debe de corresponderse con el medio de manera que permita la fluidez de información y recursos. Facilitando el logro de los objetivos, dentro de las empresas de hospedaje resulta mas conveniente una estructura descentralizada, en donde los gerentes participan más en el desarrollo de la empresa obteniendo más información y teniendo mayor autonomía, lo que lleva mas fácilmente al logro de las metas y objetivos.(Subramaniam, McManus & Mia, 2002:303-309).

La estructura descentralizada, dentro de la empresas de hospedaje permite que los gerentes de nivel medio puedan tener acceso a la información para la toma de decisiones, debido a que el flujo de información se podría utilizar para resolver problemas específicos dentro de un área del hotel comité técnico o problemas generales del hotel y comité ejecutivo; además de permitir el flujo de información hacia arriba, es decir, permitir la solución de problemas desde el personal de primera línea, quienes son los primeros en conocer los cambios que presenta la demanda, y los requerimientos individuales de los clientes.

El uso del manejo administrativo en ultimas fechas a resultado ser una ventaja, sin embargo existe una imperfecta competencia entre los hoteles pertenecientes a una cadena debido a las diferentes localizaciones, la diferencia en la calidad y la variedad de las características por lo que los gerentes son obligados a alcanzar la eficiencia para sobrevivir en diferentes contextos (Pestana & Mascareñas, 2005:

415-421), es decir que las políticas y procedimientos de marca están diseñados para garantizar la operabilidad de los establecimientos, sin embargo es preciso considerar los contextos individuales en los que operan los hoteles para poder establecer estrategias validas que sirvan para incrementar los beneficios que se otorgan a los clientes a la vez que se integra a la gerencia media en la toma de decisiones.

Por su parte los hoteles, se preocupan cada vez mas por el medio ambiente incorporando sistemas de control y manejo de energías. Existen varias razones por las cuales los hoteles se preocupan cada vez mas por el cuidado del medio ambiente entre ellas se encuentran, el cambio de las legislaciones locales y las presiones sociales, en donde el principal objetivo es medir y reducir el uso de energía y agua a la vez que se disminuyen los costos de operación y se enaltece la imagen publica (Chan & Wong, 2006:483-488). Debido principalmente a que los clientes están cada vez mas informados y concientes de los impactos ambientales les interesa la conservación, claro que en el caso de la hotelería intensiva son todavía muy pocos los turistas preocupados por estas cuestiones, sin embargo es importante conocer esta tendencia.

1.2.2 Restaurantes de Hotel

La estructura productiva de los hoteles la podemos dividir en dos grandes áreas que se encargan de brindar servicios a los huéspedes, entre ellas tenemos la venta de habitaciones y la venta de alimentos y bebidas. El área de A y B está a su vez constituida por los servicios brindados en los restaurantes de especialidades, las cafeterías, el área de banquetes room service y Lobby Bar, estas áreas se manejan con tecnología de punta y cada uno de los centros de venta o consumo cuenta con terminales que permiten concentrar la información dentro de una base de datos interna.

La tecnología ha cambiado la forma de operar y administrar los restaurantes, en donde los datos son conjuntados y organizados casi de forma inmediata, en tiempo real a través del sistema POS (Point of sale system). Los restaurantes de acuerdo con Liu, 2001 utilizan tecnología para hacer mas efectiva la prestación de los servicios ,sin embargo modifican la forma de capturar las ordenes, enviarlas hacia los puntos de preparación como la cocina y el bar, preparar las cuentas, cobrarlas y facturarlas. Los restaurantes deben de ser considerados como lugares de prestación de servicios y no como fabricas productoras de alimentos, es decir centrarse en la experiencia de los clientes y reducir el tiempo de preparación de los alimentos, para lo cual los gerentes deben de acumular y maximizar el capital intelectual, es decir brindar una rápida respuesta a las expectativas del cliente para no generar una experiencia desagradable (Muller, 1999:401-408).

No hay nada mas desagradable para los clientes dentro de los restaurantes que ser atendidos por alguien sin iniciativa, lo cierto es que la experiencia que viven los clientes en los restaurantes depende mucho de el ambiente interno del propio lugar, la forma en la que está distribuido el aforo, la distribución de las mesas y su ubicación dentro del restaurante, el buen manejo de las reservaciones y la consideración de los tiempos de aglomeración, considerando que las llegadas individuales son impredecibles (Vidotto, Brown & Beck, 2007:160-169). Los anteriores son puntos iniciales que determinan el grado de organización y repercuten en la primera impresión que recibe el cliente al momento de su llegada.

La valoración que hacen los clientes del servicio resulta ser propiamente del manejo subjetivo, ya que las percepciones son tan variadas que difícilmente se podrán conocer todas las posibilidades. Sin embargo, dentro del servicio de alimentos y bebidas los clientes le dan mas peso a los siguientes aspectos, la calidad de los alimentos y las bebidas, el precio, el valor, el servicio, la atmósfera del lugar, ubicación y conveniencia, la limpieza y la calidad. Los atributos anteriores determina la experiencia del comensal y por ende su comportamiento (Johns & Pine 2002:119-128).

Generalmente los indicadores para medir la satisfacción dentro de los establecimientos de restaurante e acuerdo con Reynolds, 200 están constituidos por las variables cuantitativas como el ingreso o los costos, sin embargo el área de restaurante resulta ser mas complicada ya que se centra en el cumplimiento de las expectativas y satisfacción de los clientes y el grado de satisfacción de los empleados contemplando la orientación de servicio, en donde existe una estrecha relación entre la satisfacción de los empleados y el grado de desarrollo de la empresa, manifestado en el beneficio hacia los clientes y el volumen de ventas. Existen una serie de elementos interrelacionados cuyo principal objetivo es aumentar el grado de satisfacción generador de incrementos potenciales en la venta, siendo la intervención de factor humano la que tiene mas peso en el proceso que determina el grado de satisfacción. Sin embargo, la interacción que ocurre entre el prestador de servicios y el cliente debe de cumplir con ciertas características para que sea reconocido como una interacción genuina, la autenticidad dentro del personal tiene un efecto directo sobre la satisfacción del cliente.

La impresión que muestre el gerente hacia los clientes es vital, ya que el servicio que se presta representa a la compañía en publico, la gerencia por su parte tiene varias formas de controlar el servicio de los empleados entre ellas se encuentran, el entrenamiento y los incentivos otorgados. Por otra parte, se realizan evaluaciones incógnitas involucrando a los Shoppers, que realizan pruebas de percepción en donde se consideran dos factores relevantes: la sonrisa y la fijación de la mirada del prestador de servicios en la mirada del cliente. ya que ello comprueba la autenticidad del servicio. Sin embargo, la sonrisa no siempre tiene un efecto positivo en los clientes todo depende de la autenticidad, por lo que el empleado que hace contacto visual con el cliente y además sonríe expresa que es autentico amigable y genera una respuesta positiva hacia la persona que atiende (Grandey, A. et al 2005:38-42), claro que no en todos los casos la gente tiene la costumbre de mirar directamente a los ojos lo que ha provocado que se utilice una herramienta psicológica para medir la aceptación sin considerar los aspectos culturales inmersos en el acontecimiento.

Otro aspecto a considerar dentro de los restaurantes está constituido por el incentivo económico que los clientes otorgan al personal, es decir la propina. Los meseros viven de la propina, el tamaño de la propina determina la calidad de los servicios, las personas que reciben propina gozan de un beneficio económico, sin embargo los clientes no están obligados a otorgarla pero cuando lo hacen motivan el buen servicio, en ocasiones los meseros se comprometen en prestar un excelente servicio para incrementar la posibilidad de recibir más propina, la mayoría de las veces la gente deja propina ya que se siente satisfecho con el servicio, aunque hay otros que no lo hacen por ser extranjeros y no tener dicha costumbre (Casey, 2001:219-225), es decir que no en todos los casos la propina sirve como medida de satisfacción, sin embargo los salarios establecidos para el personal propinado regularmente son bajos, aunque el perfil requerido para ocupar un puesto sea elevado, como en el caso de los restaurantes dentro de los hoteles.

La mejor manera para alcanzar las metas y objetivos dentro de un restaurante se centran en las decisiones tomadas por la gerencia que controla los procesos de entrada (input) para lograr el máximo beneficio en los procesos de salida (output) el alto desarrollo de la empresa está en función de las decisiones gerenciales, claro que es importante tomar en cuenta que existen variables controlables como las ventas, o el número de empleados y variables incontrolables que son parte del entorno y están constituidas por fuerzas que tienen influencia en la organización dentro del entorno externo como los problemas en la economía, cambios tecnológicos, sociales y número de competidores. Es importante tomar en cuenta la influencia de las variables incontrolables en el proceso de desarrollo de la empresa, sin olvidar la responsabilidad que tiene los gerentes a través de su toma de decisiones para generar rendimientos en la gestión administrativa.

En la industria de los restaurantes, una práctica común es pagar salarios bajos a sus empleados, práctica que queda fuera del control de los gerentes, pero que influye directamente sobre el nivel de producción, al igual que la capacitación del personal (Thompson & Reynolds, 2007:20-32), ya que generalmente el personal

no se especializa ni adquiere mayor información que le ayude a resolver los problemas esenciales que padece a diario con los clientes.

La industria restaurantera tiene el reto de responder a la actual y futura competencia derivada de la globalización la tecnología y el cambio en los mercados para lograr ser competitivos, ya no es suficiente con los requerimientos clásicos de gerentes con habilidades, conocimientos y experiencia. Ahora más que nunca se necesita eficiencia en el control de las acciones habilidad para coordinar las tareas y hacerlas exitosas, auto control y relaciones sociales, adaptabilidad para tratar con gente y situaciones diferentes así como habilidad para solucionar problemas, todas esas competencias se requieren hoy en día para lograr la eficiencia gerencial (Agut, Grau & Piero, 2003:281-286).

Por otro lado, se deben de conocer los medios por los que fluye la información. Uno de los principales problemas dentro de los restaurantes es el flujo asimétrico de información, este problema se presenta cuando se recibe mas información dentro de la gerencia debido a las posiciones dentro de la estructura organizacional presentándose generalmente entre los dueños y sus gerentes o los dueños y los lideres (Kim, Dalbor & Feinstein, 2007:442-448). Este mismo fenómeno se presenta comúnmente en los restaurantes de los hoteles debido a que el flujo de información obedece a la estructura orgánica de la empresa, en donde el gerente de alimentos y bebidas es la persona que recibe mayor información y trata de resolver los problemas operativos y gerenciales a partir de dicha información, sin tener una participación directa del comportamiento del restaurante, sino mas bien tomando información del gerente de área; por lo consiguiente el gerente de área, quien es el que conoce el grado de operación del restaurante, no recibe toda la información derivada de la Tecnología de la información para tratar de transformar y dirigir una gestión apropiada.

1.3 La ciencia de los Sistemas

El pensamiento científico surge de la necesidad del hombre por dar explicación a los fenómenos de la naturaleza atribuidos a cuestiones mágicas, la filosofía y la

ciencia nacieron y florecieron cuando los griegos comenzaron a encontrar un orden controlable por el pensamiento y la acción racional, el pensamiento sistémico a su vez nace de la teleología aristotélica la cual refiere que todo es más que la suma de sus partes, y aunque se tuvieron algunos avances con las aportaciones de Hegel y Marx con la dialéctica, el avance de la visión holística se vio superado por el surgimiento del reduccionismo con Descartes cuya propuesta era fragmentar todo problema en tantos elementos simples y separados como sea posible, que derivó en el método resolutivo de Galileo en donde se reducen los fenómenos complejos a partes y procesos elementales (Bertalanffy & Weinberg, 1987:29-31).

Sin embargo, el esquema mecanista de vías causales aislables y el tratamiento merista resultaban insuficientes para afrontarse a problemas teóricos, especialmente en las ciencias bio-sociales, por tal razón Ludwin Von Bertalanffy introdujo la idea de los organismos como un sistema en sus escritos de 1925, publicando su primer escrito formal en 1932 *Theoretische Biologie* y en 1950 publica los problemas de la vida, y anexa el ensayo *Teoría de Sistemas Abiertos en Física y Biología*, poniendo de manifiesto que las leyes de los sistemas se manifiestan como analogías, es decir que se aplican leyes formalmente idénticas a fenómenos totalmente distintos. A partir de las investigaciones de Bertalanffy se desarrolla la cibernética de Weiner (1948), la Teoría de la Información de Shannon y Weaver (1949) y la teoría de los juegos de Von Newman (1947) (Bertalanffy, 1995:9-13).

En general, dentro de la conceptualización de sistema, los autores que lo han definido están de acuerdo en que es, un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos (Johansen, 1999:54).

La teoría general de los sistemas es una disciplina integradora de las ciencias naturales y sociales que abarca los sistemas vivientes y no vivientes a través de principios isomorfos, dejando intactas las interacciones internas, estudiando el sistema como un todo y abarcando su complejidad. (Van Gigch, J. 1981:65).

Con el surgimiento de la Teleología o estudio del comportamiento intencional en busca de metas, Ackoff con su posición filosófica paradigmática logró encontrar soluciones a los problemas de interacción hombre-maquina por medio del metodo de Investigación de Operaciones,(IO) mismo que realiza una integración entre la Ingeniería y la Investigación de Operaciones que caracteriza a la ciencia sistémica como el proceso de indagación para contestar preguntas resolver problemas y desarrollar procedimientos más efectivos, por ello constituye así un sistema en el que se interrelacionan los aspectos sociales y tecnológicos (Ackoff , 1999:3-23).

1.3.1 Enfoque de sistemas

Un enfoque es un punto de vista o estilo de observación análisis o evaluación de un problema bajo cualquier situación dada, así el enfoque reduccionista trata de explicar los fenómenos a través de su mejor entendimiento divididos a un grado elemental, es decir separados de tal modo que facilitarán su estudio a un nivel especializado, mientras que el enfoque de sistemas es utilizado para solucionar problemas complejos de las organizaciones desde una perspectiva global, realizando un análisis de la totalidad de los componentes así como sus interrelaciones. El enfoque de sistemas tiende hacia la aplicación de una perspectiva Holística (Cárdenas,1978:4-12).

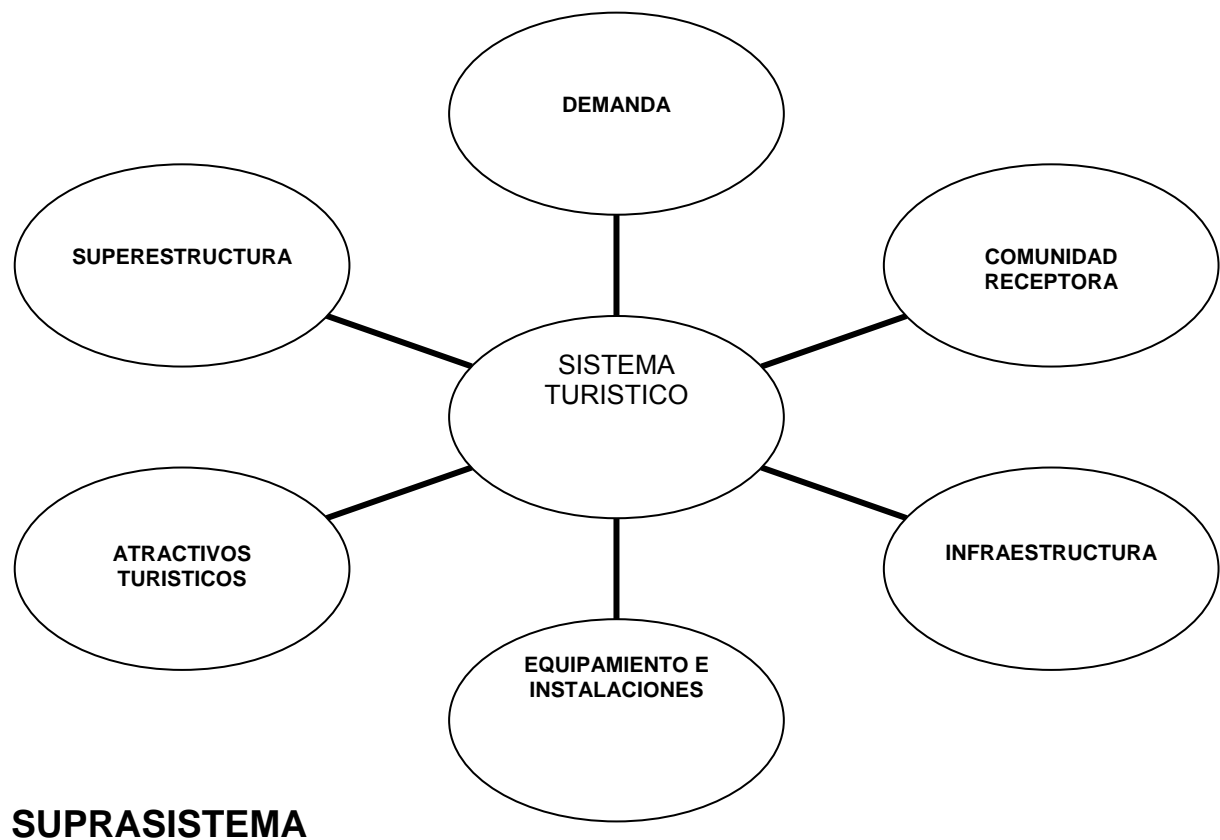
En este enfoque no se resuelve un problema desarticulado sino que se le considera como parte de un sistema mayor, debido a que la suma de los criterios aplicados a las partes rara vez es igual a los criterios del todo.

El enfoque Sistémico trata de llegar a la síntesis dialéctica entre los métodos cuantitativos y cualitativos, considerándolos como complementarios y no solo trata de dar explicación al fenómeno sino promulga el mejoramiento, es decir que no solamente se limita al conocimiento del sistema sino que promulga su mejora (Tejeida 2004).

1.3.2 Turismo y la Teoría General de los Sistemas.

El turismo definido como sistema de acuerdo con Molina, 1996 está integrado por un conjunto de partes o subsistemas que se relacionan para alcanzar un objetivo común, el sistema turístico es un sistema abierto relacionado con su medio ambiente, con el que establece una serie de intercambios, en donde importa insumos que al ser procesados se convierte en productos o servicios que a su vez al ser consumidos por la población retroalimentan el sistema acerca de la calidad de los servicios y por lo tanto el sistema podrá introducir cambios (Molina, 1996:36-40).

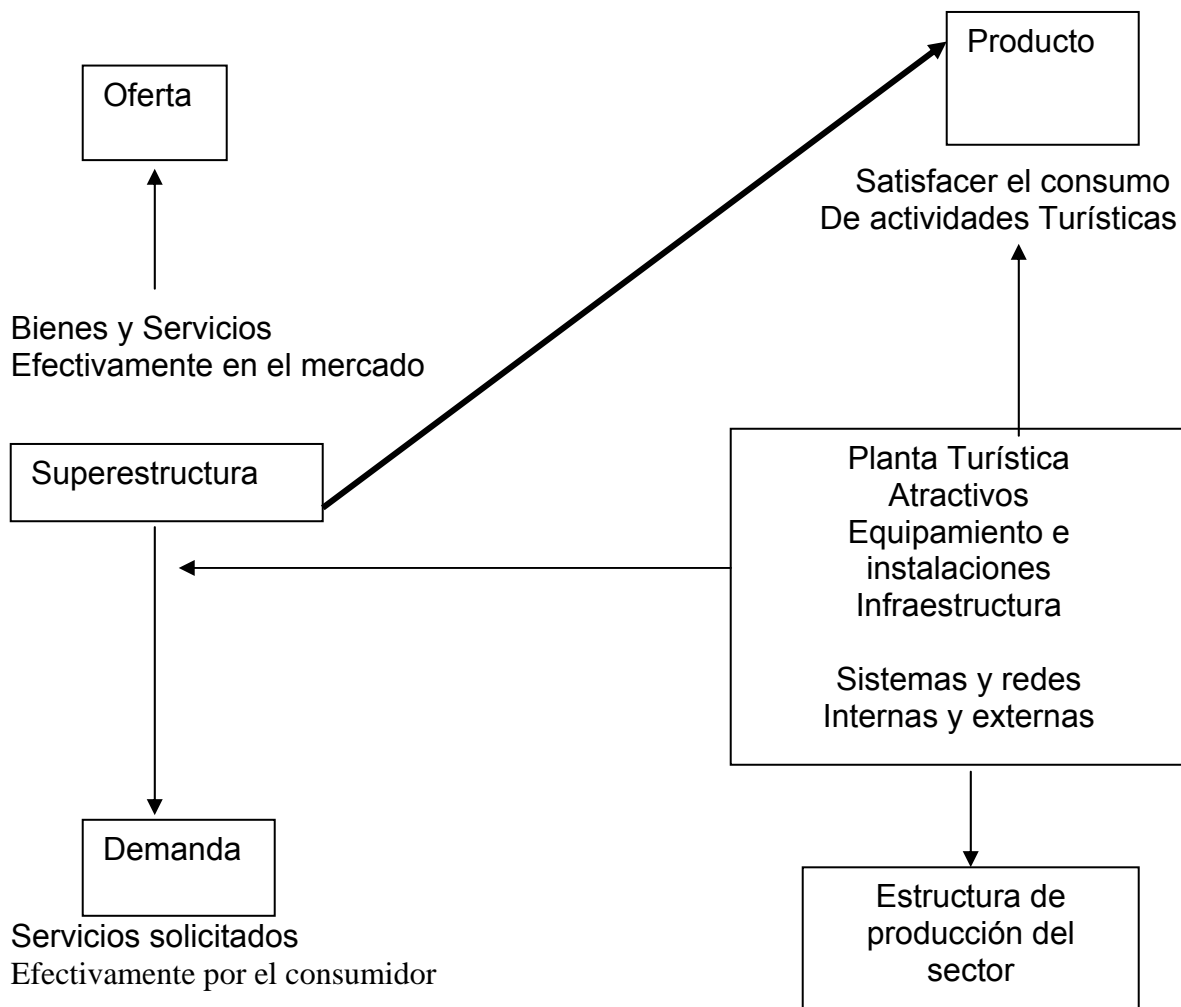
Figura 2.1 El sistema Turístico



Fuente Molina S.(1996).

De acuerdo con Boullon (1985), el sistema turístico se compone de varias perspectivas como 1) un modelo oferta demanda que centra su interés en el funcionamiento del turismo comercial 2) con un enfoque antropológico social que se ocupa de las manifestaciones del ocio y el tiempo libre y 3) dentro del modelo turismo industrial que se interesa por la producción masiva la comercialización y el lucro.

Figura 2.2 Sistema turístico oferta-demanda

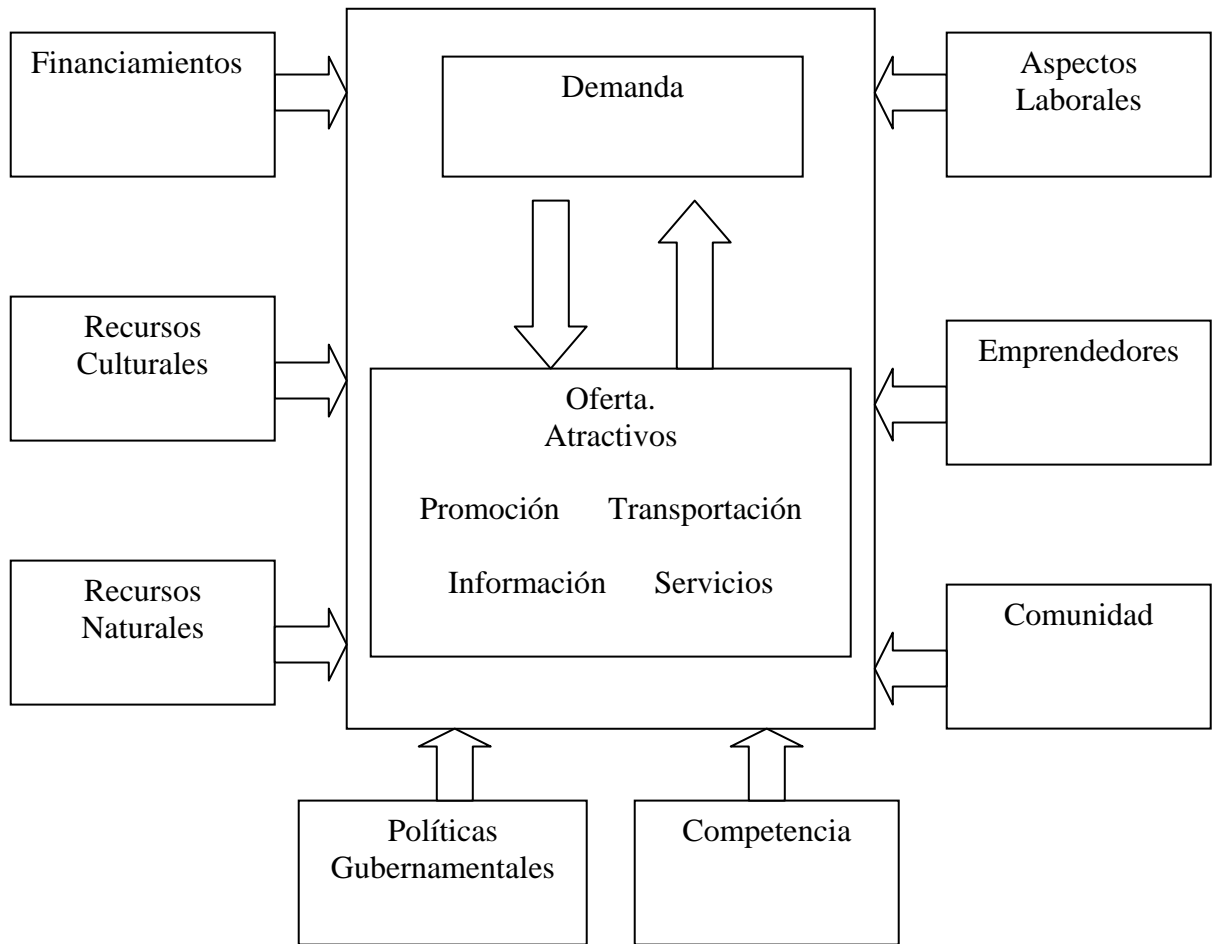


Fuente: Boullon, R. (1985)

El sistema turístico es un conjunto de elementos que se enlazan racionalmente entre si por medio de las reglas del mercado oferta demanda y regulación,

manteniendo una relación con otros sistemas por lo que es dinámico y flexible ya que ninguno de los elementos del sistema se encuentran aislados ni desconcentrado del exterior, con ello se adapta a las distintas condiciones de los entornos sociocultural y económico (Santana, 2000:52-58).

Figura 2.3 Diagramas de Gunn

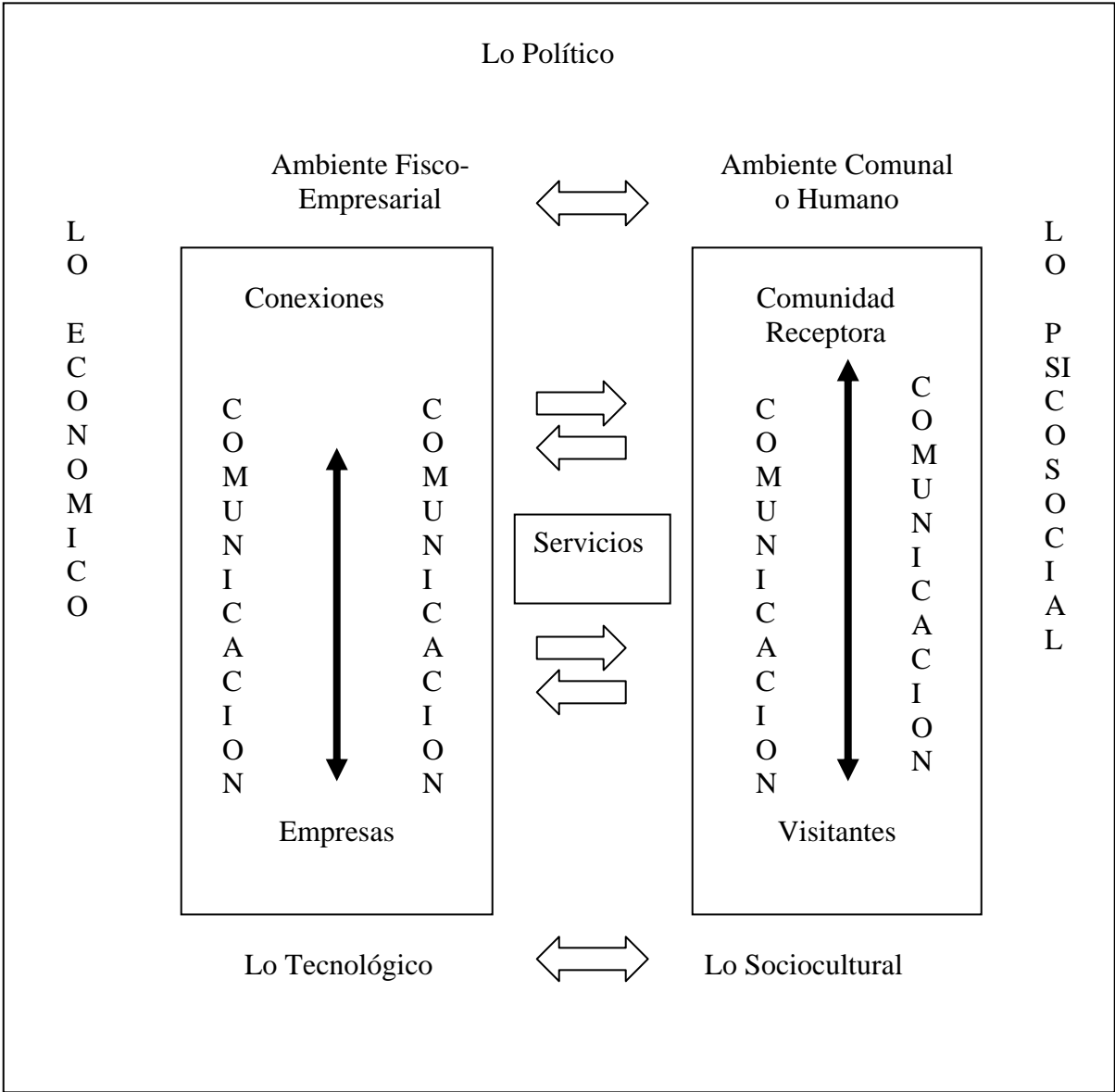


Fuente: Osorio, M. (2005)

Por lo que Osorio toma como base los modelos Gunn y Ascanio, en donde el primero plantea a los elementos de oferta y demanda como las principales fuerzas de la conducción del sistema y propone como factores externos aquellos que alteran la relación oferta demanda, sin considerar los elementos de su modelo como factores de cambio del sector turístico sino refiriendo solamente a los cambios generados en la relación oferta demanda, mientras que el modelo de Ascanio articula el sistema turístico a partir de sus ambientes físico empresarial y

comunal o humano, estableciendo una relación de comunicación entre las comunidades, los visitantes, los recursos y las empresas, influidas por el ámbito externo constituido por el político el económico el psicológico, que muestra una relación mas completa de los elementos que intervienen en el factor turístico.

Figura 2.4 Diagrama de Ascanio

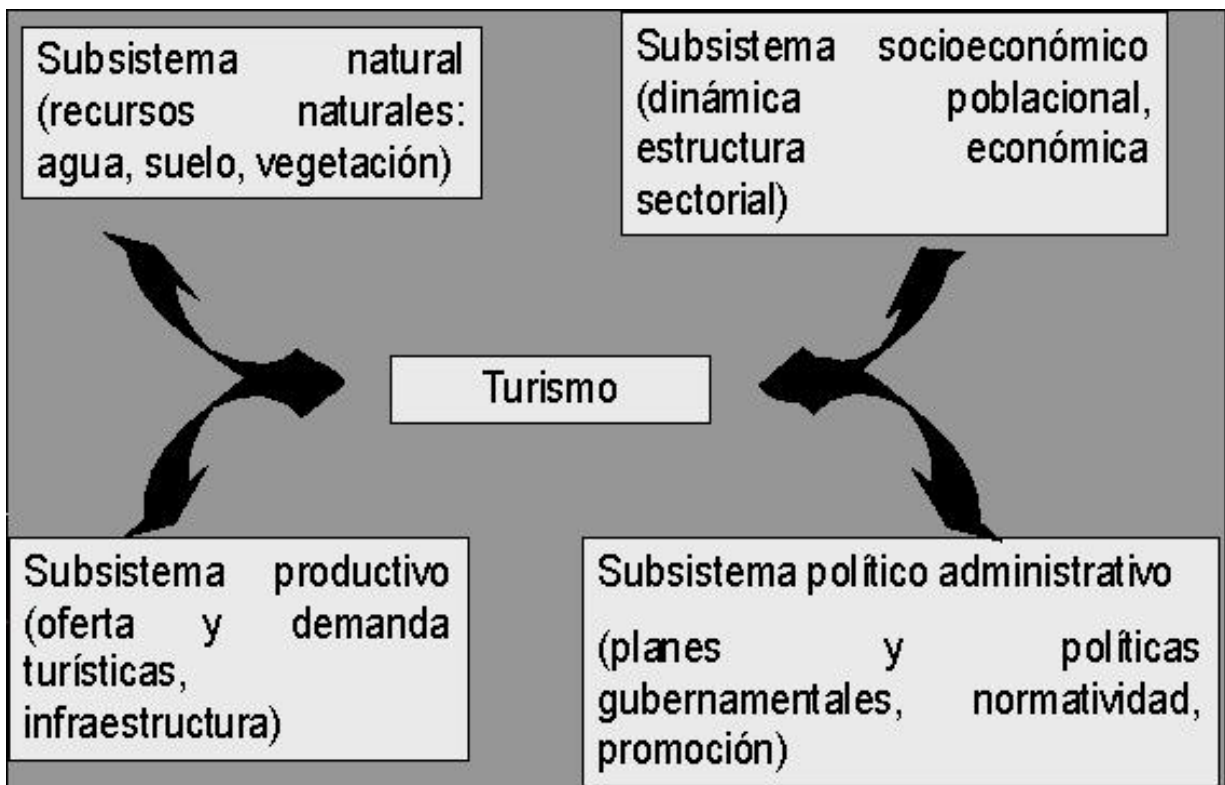


Fuente: Osorio, M. (2005)

Sin embargo, tanto el diagrama de Molina como el de Boullon responden a los modelos mecánicos y orgánicos, que sitúan al turismo dentro de las relaciones de intercambio de información con el entorno, en donde el cambio es primordialmente endógeno llegando incluso a cambiar la estructura del sistema.

Por su parte Osorio 2005 presenta al sistema turístico como un sistema complejo suave compuesto por una red de numerosas relaciones que tienen una capacidad de auto-organización y de evolución, sujeto a cambios externos determinantes de su transformación.

Figura 2.5 El Turismo en la teoría de los sistemas complejos



Fuente: Osorio, M. (2005)

Estos modelos responden al modelo procesal, es decir, en donde los elementos del sistema están sujetos a perturbaciones provenientes del ambiente que lo conducen a generar cambio o adecuaciones.

Sin embargo, la propuesta de Osorio identifica 4 elementos e intenta situar el turismo dentro de la teoría de los sistemas complejos.

El turismo se presenta a relacionado con una serie de elementos vinculados con varios subsistemas que forman un sistema complejo suave establecido por sus relaciones, que tienen la capacidad de evolucionar y que está sujeto a cambios externos, o elementos externos que determinan su estructura, entre los cuales tenemos el elemento dinámico que determina la forma de hacer turismo, el elemento estático referidos al destino, el elemento consecuencial que refiere los impactos de los dos elementos anteriores, estos elementos forman los subsistemas de que dan cuenta de las relaciones que se suceden en el sistema turístico (Osorio, 2005).

Lo anterior constituye las aportaciones realizadas dentro de la investigación científica con vinculación sistémica, si bien es cierto que constituyen avances relevantes, al ser comparados con las investigaciones dentro de otros campos notamos que existe una gran deficiencia generada de la poca investigación turística, quizás debida por el desinterés de los actores que componen el elemento decisorio del sector. Lo que resulta inminente es que a pesar de la gran importancia económica, política, social y medio ambiental que genera el turismo se haya quedado en simples modelos que tratan de explicar lo relevante de su complicación, sin lograr integrar los elementos sustanciales que lo componen como un cuerpo integral dotado de un dinamismo que trasciende las fronteras de lo multidisciplinario, y conjuga una serie de relaciones mayores que invaden los diversos campos del acontecer humano.

2. CAPITULO II MARCO METODOLOGICO

2.1 Enfoques de investigación en Ciencias Sociales

La filosofía de las ciencias utiliza el método científico para conocer el mundo, dentro de las corrientes de la filosofía clásica de las ciencias encontramos el Empirismo Lógico y el Racionalismo Crítico, que se caracterizan por la utilización del método como un conjunto de reglas que le dan racionalidad científica a las investigaciones. Por otro lado, encontramos las ideas de Thomas Kuhn, que en su libro la estructura de las revoluciones científicas (1962) propone la idea de que la ciencia es fundamentalmente un fenómeno histórico, es decir en donde cambia y evoluciona el conocimiento científico, en la cual coexisten diversas escuelas que compiten en un campo de investigación, entre las cuales existe muy poco acuerdo con respecto a los objetos de estudio, los problemas a resolver y las técnicas, superados con la unificación del campo de investigación bajo la dirección de un mismo marco de supuestos básicos que Kuhn llama paradigma (Pérez, 1999:15-33).

Dentro del Paradigma, las disciplinas científicas se desarrollan de acuerdo con un patrón general que comienza con una etapa prepragmática que consiste en un campo de conocimientos establecidos, es decir, un largo periodo histórico previo a la consolidación de un campo científico y que concluye cuando se instala un paradigma. Por lo tanto, cuando alguna de estas estrategias de investigación obtiene un éxito notorio en una zona problemática, cuya importancia es compartida por la mayoría de los científicos, se comienzan a considerar la posibilidad de utilizar su armazón conceptual y empírico para sus propias investigaciones, al realizar la comunidad científica su consenso inicia la ciencia normal, es decir investigaciones basadas firmemente en una o más realizaciones que la comunidad científica reconoce durante cierto tiempo (Scarano, 1999:221-265).

Por lo que podemos decir que el Paradigma es una estructura abierta y congruente constituida por una red de conceptos compromisos comunitarios maneras de ver o visiones. a través de los cuales ven su campo los científicos, estructurada por creencias teóricas y metodológicas entrelazadas, que guían la investigación, tanto por modelos directos como por reglas abstraídas.(Kuhn,1971:51-67).

Modelos de Organización.

El modelo de Schein pone a la organización como un sistema abierto en constante interacción con el medio recibiendo INPUTS personas energía e información que son convertidos por un proceso de transformación en OUTPUTS bienes y servicios que se exportan al medio ambiente dinámico a través de interacciones múltiples, mientras que el modelo de Katz y Kahn además de incluir el proceso cibernético en su modelo, tratan a la organización como un sistema abierto con proceso entrópico que debe de ser detenido para asegurar su sobrevivencia contando con un estado de equilibrio generado por la homeostasis manteniendo una cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada, asegurando su carácter organizacional.

El Modelo Socio-técnico de Tavistoc, trata a la organización como un sistema socio-técnico estructurado por el subsistema técnico, que comprende las tareas que serán desempeñadas: las instalaciones físicas los equipos, así como la operación de las tareas, involucra tecnología, el territorio y el tiempo es el responsable de la eficiencia potencial de la organización y un subsistema social que comprende a las personas sus características físicas psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos así como las exigencias de las organizaciones formal e informal en la situación de trabajo (Chiavenato, 2004:353-357).

El Método de Stafford Beer “Modelo de Sistemas Viables” ha desarrollado un conjunto de leyes la cuales permiten el establecimiento de los mecanismos necesarios para la creación y diseño de estructuras eficaces para la participación

de las personas los equipos y los procedimientos desde el punto de vista de los procesos de organización y control.

Los sistemas viables son aquellos capaces de mantener una existencia separada es decir estos sistemas tienen su propia capacidad de resolver problemas. Para sobrevivir, el sistema no solo necesita la capacidad de responder a los cambios del ambiente que le son familiares, sino que necesita tener potencial para responder a los cambios inesperados y desconocidos; tomando en consideración que si se le otorga demasiada libertad caerá en el caos, por lo que se tiene que diseñar el sistema considerando el grado de autonomía suficiente para mantenerlo dentro de los límites viables y al mismo tiempo satisfacer los objetivos (Beer, 1979 275-279).

Teoría de la Autopoiesis

La Teoría de la Autopoiesis hace una distinción de los sistemas vivos a través de la dinámica de realización de una red de transformaciones y de producciones moleculares, es decir, que el ser vivo no es un conjunto de moléculas sino una dinámica molecular como resultado del operar de las moléculas que lo componen esta red de componentes, es cerrada en si misma ya que hay un conjunto de flujos de elementos que se hacen y dejan de ser componentes según participan o dejan de participar en esa red; esto es a lo que Maturana y Varela (1997) llaman Autopoiesis.

Esta teoría trata de la dinámica de los sistemas vivos, en donde los autores captaron su característica invariable (maquina viviente) sobre la cual opera la selección natural. La maquina autopoietica es un sistema homeostático que tiene a su propia organización compuesta de procesos (relaciones) estática o dinámicas como la variable que mantiene constante, en tanto que los cambios internos que produzcan están siempre subordinados a la conservación de la organización, considerar la existencia de hechos exteriores que pueden perturbarla a cuya reacción está destinada a neutralizar esas perturbaciones.

La organización permanece constante siendo estática, o manteniendo constantes sus componentes o bien manteniendo constantes las relaciones entre los componentes que están en constante flujo.

Las máquinas autopoieticas como organizaciones mantienen constantes las relaciones entre los componentes, que están en constante flujo y que por lo tanto se definen como autopoieticas y tienen la peculiaridad de que cualquier intervención física con su funcionamiento fuera de su campo de compensaciones dará por resultado su desintegración, es decir que la Autopoesis de sistemas está basada en mantener la organización tan estable como sea posible dentro del proceso dinámico continuo, a pesar de contar con un grupo particular de elementos que pueden cambiar todo el tiempo (Varela & Maturana ,1997:15-117).

Teoría Exelixica

Teoría Exelixica de las organizaciones estudia el procesos de adaptación y trascendencia de las organizaciones bajo influencia de la akastasis (desorden) y diataxis (orden) con el fin de dirigir su curso a la complejificación (relación orden-desorden), es decir no solo aumentar el numero de interrelaciones entre los componentes del sistema sino hacerlos más eficaces. En esta teoría las organizaciones están compuestas no solo por personas procesos sino de sistemas y éstos, están contenidos uno dentro de otro (Holarquia) y no de sistemas separados. Dentro del estudio de los sistemas abiertos se debe de mantener un monitoreo constante del medio ambiente fortaleciendo sus interrelaciones y encontrando un equilibrio entre la akastasis interna y la externa, en donde la primera resulta positiva para la organización, mientras que el equilibrio origina la diataxis que al ser dirigida hacia la adaptación de la organización a su medio se origina la exelixis (desarrollo) (Tejeida, 2005).

Metodología para la ciencia administrativa.

La teoría Cognitiva humana de Habermas nos muestra los tres intereses fundamentales de la humanidad, que son el teórico, el práctico y el de la

emancipación, en donde el aspecto sociocultural depende del trabajo y del éxito. Por lo tanto, del avance tecnológico, correspondiente con estos tres intereses existen tres tipos de conocimientos, el Analítico-empírico, en donde la ciencia cognitiva se interesa en el control técnico de los procesos, la Hermenéutica histórica, que es la ciencia que busca el acceso a los conceptos y trata de entender la creación de la vida Inter.-subjética en el mundo y el Criticismo que reconoce las limitaciones de los dos anteriores y trata de ir mas allá y proporciona conocimiento que resaltan de los reflejos de la gente en sus situaciones y los libera de la dominación, forzándolos a ver que están envueltos en la creación que no dominan ni controlan.

De lo anterior, podemos entender la importancia del desarrollo técnico para la sociedad capitalista en donde se forzan las capacidades sociales hacia la producción lo que genera problemas de tipo administrativo.

Por otra parte, las investigaciones de Burrell y Morgan sobre las organizaciones en su contexto sociológico, nos llevan a la utilización de los de 4 paradigmas sociales, los cuales son: el Funcionalismo, en donde los seres humanos son solo otro elemento del sistema, el paradigma interpretativo, en el que el sistema se construye a partir del concepto de seres humanos, es decir se deben entender los puntos de vista y las intenciones de los seres humanos que construyen el sistema; el paradigma estructuralista que parece tener una existencia externa a los seres humanos ya que es posible desarrollar modelos cuantitativos, en donde lo principal es conocer los cambios, enfatizando en las contradicciones del sistema y en el conflicto de grupos, lo que facilita la emancipación, y el paradigma humanista en donde se tienen que entender las interacciones de los seres humanos que construyen el sistema, es decir la habilidad de la gente para transformar el sistema.

Las organizaciones y las sociedades se componen de subsistemas que se involucran en la producción y la administración y ambas contienen un marco en donde los esfuerzos pueden ser dirigidos hacia el incremento de las fuerzas

productivas (acción instrumental) dirigidas hacia el desarrollo de las capacidades (acciones estratégicas), o hacia el mutuo entendimiento (acciones comunicativas)

De acuerdo con los postulados de Burrell y Morgan, Jackson y Keys presentan la siguiente metodología apropiada para el desarrollo de la ciencia administrativa ya que trata de la naturaleza de las situaciones problemáticas o los contextos problemáticos en donde se incluyen a los individuos que podrían ser solucionadores del problema.

En este respecto, podemos identificar dos tipos de problemas en el contexto, los aspectos naturales del sistema, en donde los problemas y las relaciones de los individuos son localizadas y mientras cambian de carácter pareciera resultar en un cambio cualitativo en el contexto, y la naturaleza de las relaciones entre los participantes, en donde si se asocian los participantes con un problema en particular, se encuentran en correspondencia con los objetivos en donde comparten intereses comunes tienen valores compatibles y todos participan en las decisiones en este caso el contexto del problema es llamado unitario, mientras que si los participantes tienen diferentes valores y objetivos pero intereses fundamentales no son irreconciliables, se pueden conseguir las metas por mutuo acuerdo entonces diremos que el contexto del problema es plural mientras que si existe solo un poco de interés común en los participantes y un conflicto fundamental, el único consenso que se puede alcanzar es a través de la dominación en donde el contexto del problema es llamado coercitivo (Jackson, 1991).

Dentro de la matriz podemos ubicar distintos contextos problemáticos, en donde la característica de cada uno determina la naturaleza del problema. Cada contexto utiliza una metodología distinta para solucionar el problema, dentro de la metodología propuesta por Ackoff y Checkland, pensadores de los sistemas suaves, ubican el problema en el contexto sistémico pluralista, que es exactamente en donde ubicaremos el desarrollo de la investigación.

Figura 2.6 Matriz de contextos problemáticos de Jackson

		Unitario	Pluralista	Coercitivo
SISTEMAS	MECÁNICO	Mecánico Unitario Metodología de sistemas duros	Mecánico Pluralista Metodología Cibernética	Mecánico Coercitivo
		Sistémico Unitario metodología Cibernética	Sistémico Pluralista Metodología de los sistemas suaves	Sistémico Coercitivo
	SISTÉMICO			

Fuente: Jackson, M. (1991)

2.2 Método y tipo de Investigación

El método constituye un modo de proceder es decir el camino como procesos controlados de indagar para alcanzar el objetivo, proporcionando las maneras de seleccionar y usar las técnicas, es decir los instrumentos utilizados y las maneras de utilizar esos instrumentos.

La investigación científica es organizada sistemática crítica y empírica, dentro de la investigación científica se han presentado diversas corrientes de pensamiento tales como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología y el estructuralismo.

Sin embargo tales corrientes se han unificado en dos enfoques, el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de la investigación. El primero utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, mientras que la investigación cualitativa utiliza métodos de

recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones, es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de las teorías, su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido(Hernández, Fernández & Baptista, 2003:3-25).

El método emergente o sistémico sintetiza los dos enfoques anteriores, a menudo se llama holístico, por que se precisa de considerar el todo y reducirlo al estudio de sus partes. Su etapa final consiste en abordar un fenómeno complejo en donde el énfasis no sólo está en medir las variables involucradas en el proceso o en comprenderlo, sino en encaminar acciones que resuelvan la situación.

El paradigma emergente se caracteriza por la ontología sistémica, en donde las partes conforman una totalidad e interactúan entre si para constituir un sistema, por lo que su estudio y comprensión determina la captación de su estructura dinámica interna que lo caracterizan (Martínez, 2000:123-159). Para ello, se requiere una metodología sistémica, misma que nos permitirá realizar el estudio de los elementos y sus relaciones en este particular caso de turismo.

Tomando en cuenta que las entidades complejas deben de ser vistas y valoradas como un todo integrado y organizado, en donde el observador conoce la naturaleza expuesta a través del método de búsqueda, considerando que solo conocemos las realidades físicas cuando las observamos pues nunca sabremos lo que son; para la realización de la siguiente investigación se utiliza el paradigma emergente o sistémico, ya que el método científico tradicional no resultaría útil debido a la limitaciones que le impone su propia naturaleza, el paradigma emergente nos permite superar el reduccionismo y entrar en la lógica de una coherencia integral.

Por lo anterior, la presente investigación se considera sistémico-descriptiva, ya que se diseñará y describirá un sistema analizando sus subsistemas y sus interrelaciones.

2.3 Matriz de Congruencia

La matriz de congruencia nos permite organizar la investigación de manera que exista una congruencia lógica entre las etapas de la investigación

Tabla 7. Matriz de congruencia

Objetivos	Variables	Planteamiento Teórico
Diseñar un modelo de gestión de restaurante para un hotel de gran turismo de la Ciudad de México.	Sistema de Planeación Estratégica.	Se requiere una Reorganización del manejo administrativo en el área de restaurante del hotel
Realizar el estudio documental sobre el turismo, Las empresas Turísticas, la Hotelera, Los restaurantes y el enfoque de sistemas	Sistema de Investigación Empresarial	Existe evolución en las practicas de adquirir y consumir los servicios turísticos, generación de nuevos productos y cambios en los mercados
Realizar un estudio de la Metodología de las ciencias y los enfoques en investigaciones sociales para establecer el tipo y método de investigación.	Sistema de administración estratégica	En la actualidad, no existe un estudio en el área de restaurante del hotel utilizando el método y metodología de sistemas
Establecer un diagnostico de la situación actual dentro del objeto de estudio y su problemática.	Desarrollo de capacidades laborales	Existe akastasis en los subsistemas.
Investigar las visiones de los involucrados dentro de la situación problemática	Control del información compartida	A mayor información mayor integración y mejores resultados.
Generar una propuesta de mejora para el sistema bajo estudio.	Desarrollo de políticas y procedimientos de marca Desarrollo de políticas y procedimientos Internos Medición y ajuste a la normatividad	La realización de ajustes permitirá mayor respuesta y eficiencia del sistema hacia el entorno.

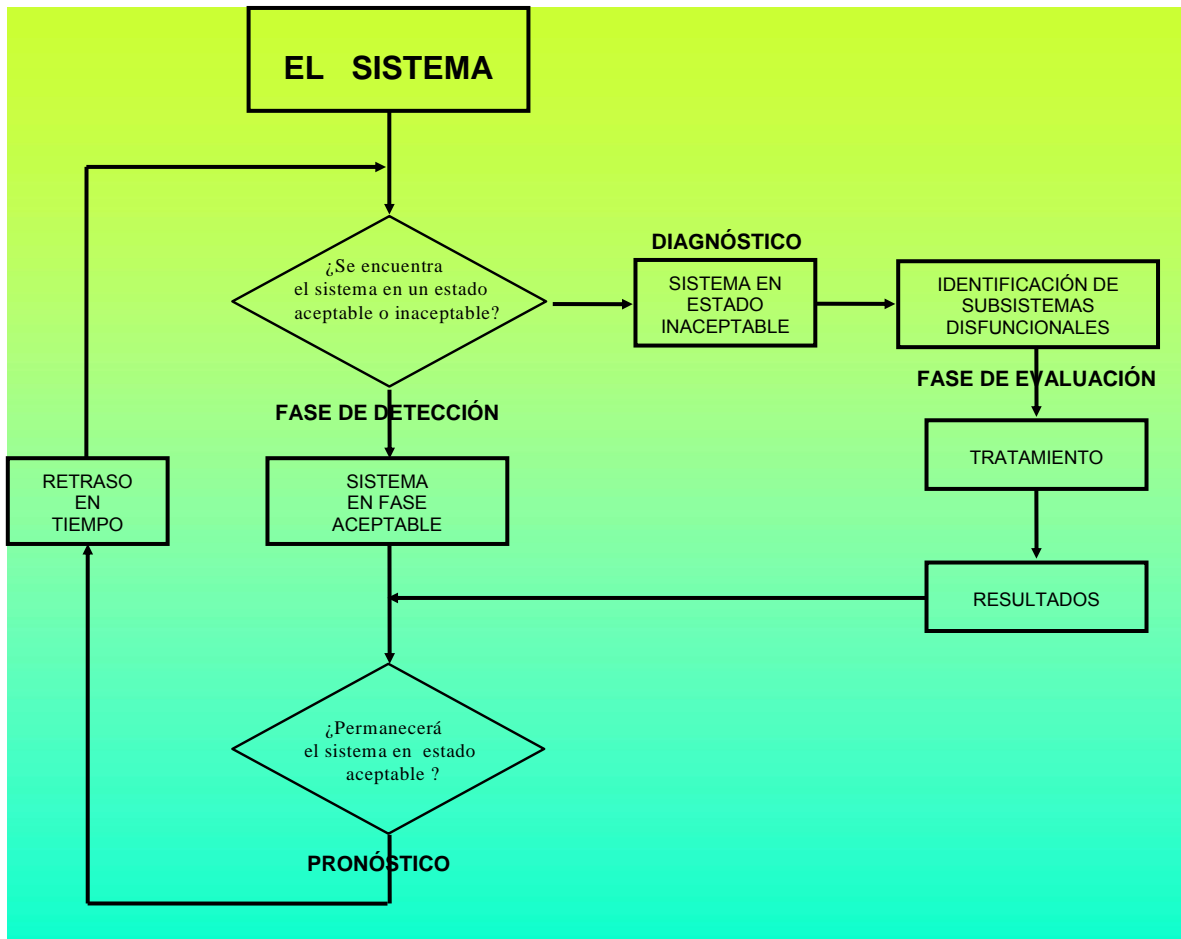
Fuente: Elaboración Propia

3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

3.1 Metodología del Diagnostico

El diagnostico consiste en buscar las causas de un mal funcionamiento de las empresas visualizadas como sistemas así como de los problemas inherentes al mismo, de la forma más eficiente, a manera de reducir el costo de la investigación y el costo de los errores en un diagnóstico equivocado; para tal efecto se propone el uso de la siguiente metodología, (Gigch, 1993)

Figura 3.1 Metodología para el diagnóstico del sistema



Fuente: Gich, J. (1993)

En el diagnóstico nos interesa determinar si la empresa turística se encuentra en un estado aceptable ó inaceptable detección, e identificar subsistemas y desordenes evaluación, a fin de recomendar un tratamiento. Los resultados del tratamiento son retroalimentados a la etapa de diagnóstico para determinar la exactitud del tratamiento, y comenzar una nueva investigación sobre la aceptabilidad de los estados sistémicos.

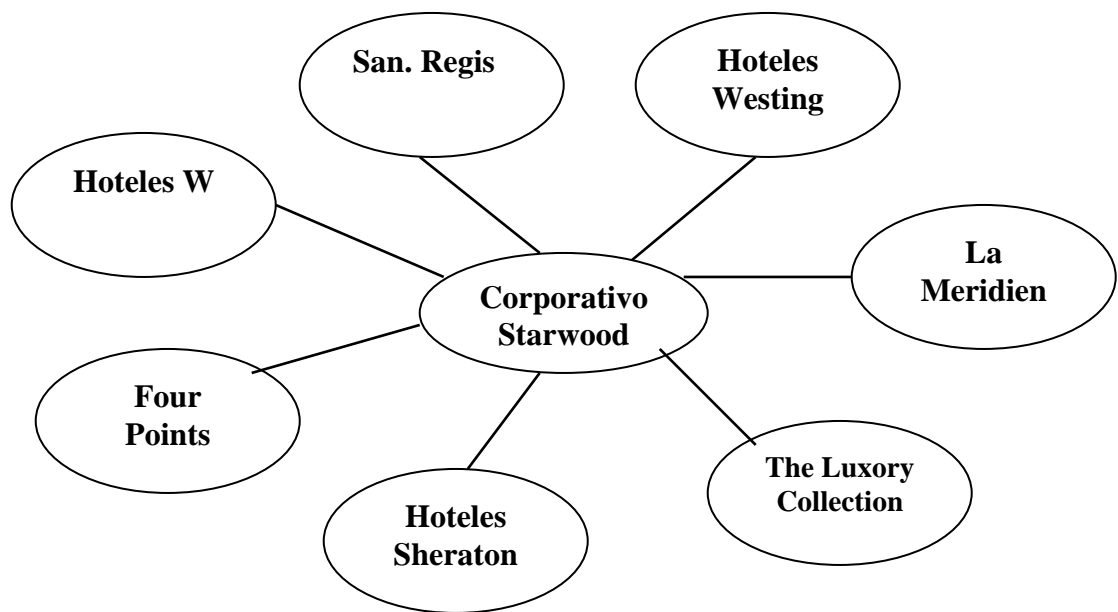
Para el desarrollo del diagnostico se considera como sistema Total Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México y el subsistemas, dando mayor relevancia al subsistema Restaurante Los Dones del Hotel.

3.2 Análisis del Sistema Hotel de Gran Turismo.

Los Hoteles Sheraton pertenecen a la cadena hotelera Starwood misma que maneja las siguientes marcas.

Sistema Cadena Hotelera Starwood

Figura 3.2 El Suprasistema Cadena Hotelera Starwood



Fuente: Elaboración Propia

El Hotel y Centro de Convenciones Sheraton Centro Histórico, se encuentran Ubicado en Av. Juárez No. 70 y cuenta con 470 Habitaciones.

Actualmente tiene el reconocimiento de la AAA 4 diamantes, teniendo el siguiente slogan. “Si no esta Satisfecho, díganos y nosotros nos ocupamos” y opera bajo un esquema de franquicia.

Dentro del Organigrama General del Hotel Sheraton centro Histórico, podemos notar las interacciones jerárquicas y comunicativas que existen de manera formal, así como las conexiones entre departamentos. Cabe señalar, que el Hotel se puede dividir tanto en departamentos productivos como en improductivos, en donde los primeros son aquellos que aportan ingresos generados por la venta de productos o servicios, mientras que los segundos son aquellos que no representan ninguna remuneración directa para el hotel pero que sus funciones son vitales para prestar el servicio, tal es el caso del departamento de seguridad y áreas publicas entre otros.

La filosofía del hotel esta integrada por siguientes elementos:

Misión.

Superar las expectativas de nuestros huéspedes y visitantes, con calidez y modernidad en un ambiente de confort creado por nuestro equipo, para que inicien con nosotros una experiencia con la tradición del Centro Histórico de la Ciudad de México

Visión.

Formar parte de un gran equipo que disfrute su trabajo en armonía y que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores con una actitud que demuestre el valor y la importancia que todos tenemos para el éxito de nuestro Hotel participando además en el rescate de uno de los centros históricos mas importantes del mundo.

Con los siguientes propósitos:

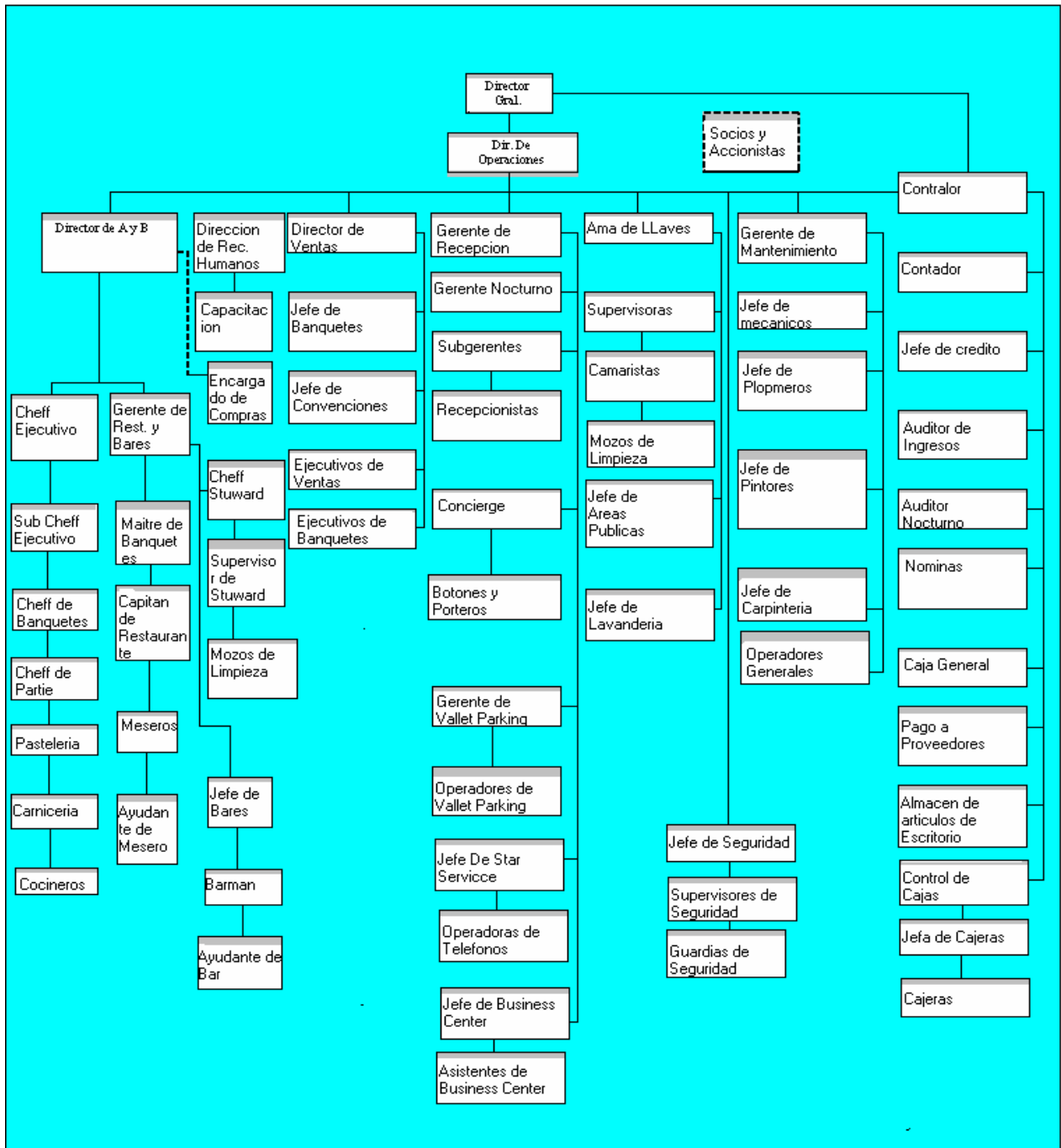
- Proporcionar a los huéspedes y visitantes un servicio de excelente calidad a fin de que disfruten y vivan una experiencia en su estancia.
- Tener un hotel que siempre esté en la vanguardia de la tecnología y que sus procedimientos de operación den solidez al servicio con innovación y creatividad
- Ser el personal que el hotel requiere siempre actualizado y preparado para dar satisfacción a las expectativas de los huéspedes y visitantes.
- Comprometernos a dar nuestro mejor esfuerzo en el trabajo.
- Ser un Hotel financieramente rentable y que asegure su crecimiento.
- Participar en el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México con una propuesta funcional y moderna que apoye el posicionamiento de la ciudad de México como uno de los destinos turísticos más importantes del mundo.

La visión de la Dirección es la siguiente:

Formar parte de una gran equipo que disfruta su trabajo en armonía y que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores con una actitud que demuestre el valor y la importancia que todos tenemos para el éxito de nuestro hotel, participando además en el rescate de uno de los centros históricos mas importantes del mundo, teniendo como principales valores los siguientes:
Honestidad, Humildad, Disciplina Actitud Tenacidad Lealtad y Trabajo en equipo

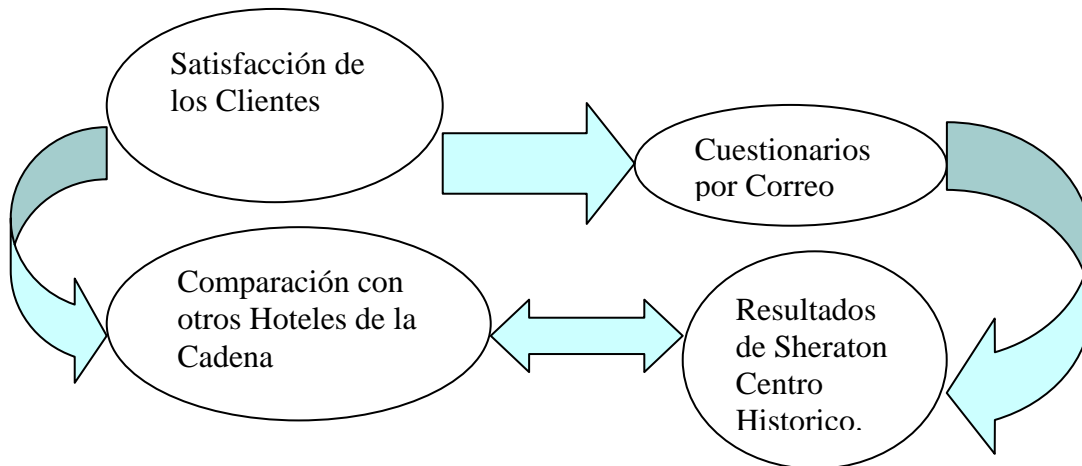
Para efectos de la Medición de la satisfacción de los huéspedes pertenecientes a Starwood, se utilizan encuestas que se les envían a los huéspedes vía correo electrónico con la intención de conocer los niveles de servicios prestados.

Figura 3.3 Organigrama general del Hotel Sheraton Centro Histórico



Fuente: Manual de Políticas y Procedimientos del Hotel Sheraton

Figura 3.4 Diagrama de medición de satisfacción de los clientes en el Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México



Fuente: Elaboración Propia con datos de los ejecutivos.

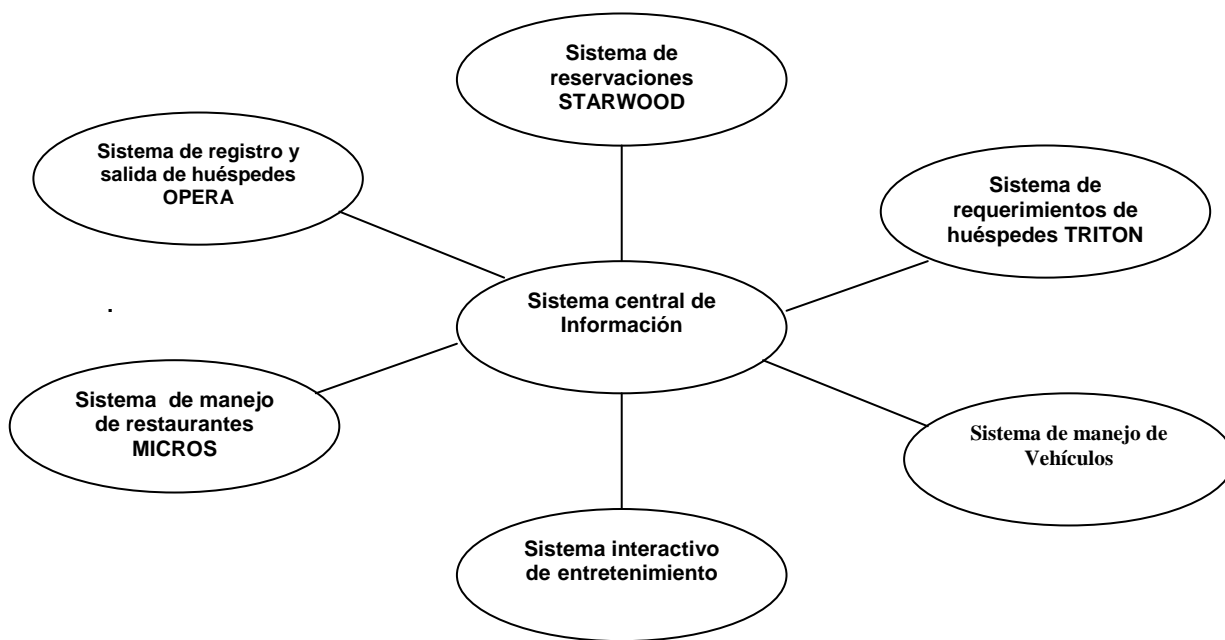
Dentro de los sistemas de información (TI) que maneja el Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México encontramos los siguientes:

- Sistema de reservaciones Starwood.- Es un sistema electrónico de información manejado desde el corporativo en donde los clientes como las agencias de viajes, Aerolíneas y empresas que pueden realizar sus reservaciones vía electrónica.
- Sistema Opera.- Sistema de información electrónica en donde se integra toda la información del hotel, teniendo como principal característica el manejo electrónico de información de los huéspedes sobre el estado de sus cuentas formas de pago facturas.
- Sistema Micros.- Sistema de información electrónica en donde se manejan cuentas de centros de consumo, es usado en el manejo de restaurantes.
- Sistema de Requerimientos Tritón.- Es un sistema electrónico manejado por las operadoras del hotel para enviar información de tareas asignadas a los diferentes departamentos de servicios; principalmente Ama de llaves y Mantenimiento.

- Sistema Interactivo de Entretenimiento.- Sistema de manejo y control de los programas de entretenimiento que se ofrecen a los huéspedes entre los que se encuentra, servicio de conexión de Internet por el televisor, servicio de juegos electrónicos y contratación de películas.
- Sistema de Manejo de vehículos,- sistema de manejo y control de vehículos y cobro de los consumos correspondientes.

Cabe señalar que el sistema de información interna esta enlazado de tal manera que es compartido en las diferentes áreas del hotel. Sin embargo, cada uno de los sistemas electrónicos de información genera su propia fuente de datos que es concentrada dentro de el sistema OPERA, mismo que agrupa toda la información que comparten los programas en su propia fuente de datos.

Figura 3.5 Flujo de información electrónica en el Hotel Sheraton centro Histórico de la Ciudad de México



Fuente Elaboración propia con datos de los ejecutivos.

Por otra parte, el hotel lo podemos dividir en dos grandes áreas productivas generadoras de la mayoría de los ingresos que se perciben, es el caso de la venta de habitaciones y la venta de alimentos y bebidas, el primero constituye la principal fuente de ingresos, dividida en los siguientes segmentos de mercado.

Tabla 8. Segmentos de mercado del Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México.

Segmento	Descripción
Tarifa Premio	Son otorgadas por la casa matriz se consideran como premios por acumulación de puntos en el programa interno de la cadena (SPG).
Tarifas de paquetes	Son aquellas que incluyen uno o mas elementos adicionales a la renta de la habitación y los impuestos integrando servicios de alimentos (desayuno, comida o cena) acceso a Gimnasio, Businnes center, o propinas
Grupos	Se otorgan a reservaciones mayores a cinco habitaciones por un mínimo de una noche de estancia, se pueden incluir elementos de paquete dentro de estos servicios.
Tarifas Descuento	Son autorizadas y otorgadas por la dirección general y se establecen en base a las necesidades de alojamiento de clientes que generan un beneficio al hotel como prestadores de servicios electrónicos, servicios de capacitación y asesoría para

el hotel etc.

Tarifas de intercambio Son establecidas y autorizadas por la dirección general y se establecen en base a las necesidades del hotel para recibir servicios de parte de otras compañías y pagar dichos servicios con hospedaje, alimentos y en general los servicios prestados por el hotel.

Tarifas Rack Constituyen la tarifa mas elevada que puede dar el hotel a huéspedes que llegan sin reservación, generalmente se otorgan cuando el hotel tienen una ocupación del 80% o mas.

Tarifa Corporativa Tarifa convenida con una compañía para que el hotel brinde sus servicios a todos los colaboradores de dicha compañía.

Tarifa contratos Se establece un contrato, que generalmente es anual, para poder determinar la tarifa durante ese periodo a una compañía que asegure un número mínimo de noches al año.

Tarifas de tripulación Son las tarifas otorgadas a las líneas aéreas por un número establecido de tripulantes en un determinado número de noches. Generalmente, estas tarifa incluyen desayuno Buffet y están establecidas por medio de un contrato, su duración puede ser variable y dentro del contrato se especifican los beneficios

otorgados a los tripulantes

Tarifas uso Casa Son las habitaciones que se utilizan para uso interno como estancia de un gerente o directivo, que sin embargo tienen que registrarse en el sistema a pesar de ser tarifa 0 es decir no constituye ningún ingreso.

Tarifas Cortesías Son beneficios que se les brindan a los agencias de viajes por ingresar un determinado numero de habitaciones, generalmente son utilizadas por los coordinadores de grupo y se establecen en un contrato preestablecido con la agencia, así por cada grupo de habitaciones que se contrata se les otorgan ciertas cortesías.

Tarifas Complementarias. Son Tarifas “0” es decir que no constituyen con ningún ingreso y que se otorgan a personajes de la sociedad que por el simple hecho de estar hospedados representan un beneficio para el hotel.

Tarifas de Gobierno Se establecen en base a contrato y se otorgan a los miembros de la política Mexicana o extranjera y están restringidas a la disponibilidad que se tenga.

Tarifas de Series. Se otorgan a circuitos turísticos o agencias de viajes que tocan el destino en cuestión, en este caso la ciudad de México y en

		ellos se establece un numero de habitaciones y tiempo de estancia del grupo, que generalmente se maneja con una misma periodicidad. Generalmente incluyen elementos de paquete, principalmente alimentos, que están establecidos en un contrato
Tarifas Web		Se establecen para viajeros individuales que tienen la necesidad de llegar al destino y están dispuestos a buscar la mejor tarifa individual, en este caso el Hotel establece un portal de Internet en donde el público en general tiene acceso a hacer su reservación.
Tarifa de fin de Semana		Son tarifas que se aplican los días viernes, sábado y domingo debido a que la Ciudad de México es un destino de negocios. Normalmente la ocupación promedio en esos días desciende hasta el 20% por lo que se otorgan tarifas mas bajas para incentivar la compra.
Tarifas D Fiesta		Son tarifas programadas con descuentos que incluyen una noche adicional gratis, generada como parte de una estrategia de venta por medio de la Secretaría de Turismo del D.F.
Tarifa Mieleros	Luna	Son tarifas bajas que incluyen alimentos y amenidades adicionales como arreglos florares en la habitación, botella de vino, fruta y chocolates dirigidas a los recién casados.

Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por la Gerencia

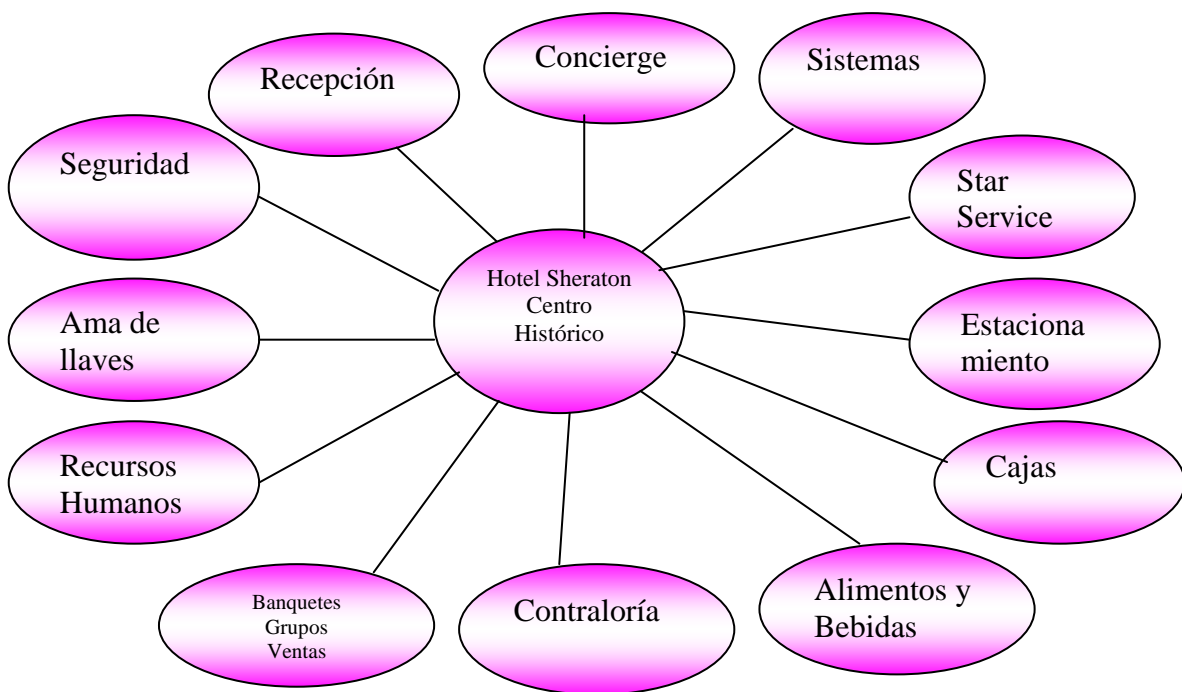
El área de alimentos y bebidas se divide de la siguiente forma: cuenta con el Wine bar y el restaurante El Cardenal que son concesionados, en tanto que cuenta con servicios propios, restaurante Los Dones con servicio buffet y a la carta, el restaurante La Terraza, con comida internacional, el Lobby Lounge y Room Service y con un centro de convenciones con una dimensión de 5,000 metros cuadrados, en donde se puede albergar a más de 6,000 personas simultáneamente en sus 14 salones de banquetes.

Para fines de esta investigación se tomó en cuenta la relación existente entre el sistema Hotel de Gran Turismo Sheraton Centro Histórico y el subsistema Restaurante los Dones como subsistema disfuncional presentado en el planteamiento el problema en el cual se manifiesta que la operabilidad del restaurante depende de la propia operación del Hotel, el tratamiento que se le dará será retomado en la Metodología del diseño del modelo de Gestión de restaurante.

3.3 Análisis de la Gestión Actual

A continuación se presentan las divisiones departamentales del Hotel Sheraton Centro Histórico con la intención de Ubicar el departamento de Alimentos y Bebidas que será tratado a lo largo del análisis.

Figura 3.6 Divisiones departamentales del Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México



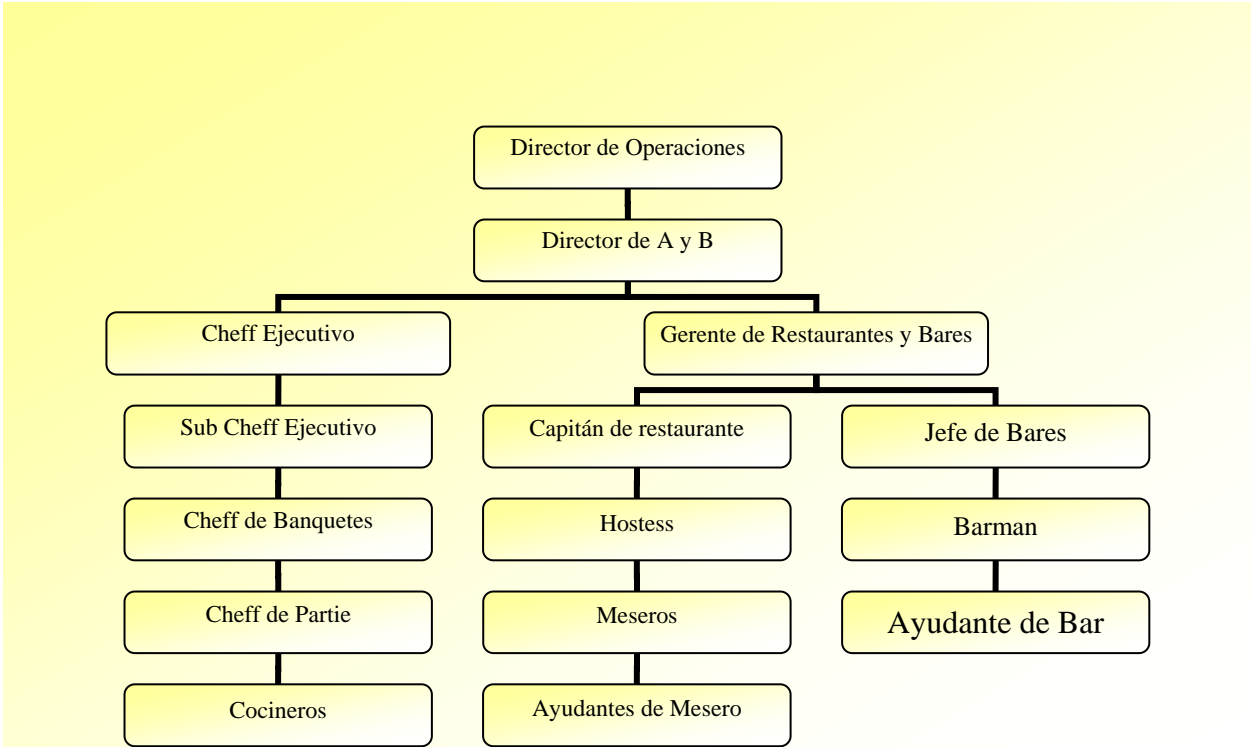
Fuente Elaboración Propia con datos del los ejecutivos

La gestión involucra la toma de decisiones dentro de la gerencia, misma que se compone por el comité directivo cuyas principales funciones están constituidas por precisar las orientaciones, sugerir el desarrollo de las acciones, favorecer el intercambio de información, tratar los puntos conflictivos y tomar acciones.

Para el caso específico que nos ocupa el Hotel Sheraton Centro Histórico se compone de la división por departamentos.

Dentro de las atribuciones del departamento de alimentos y bebidas se presenta a continuación el flujo jerárquico informativo que lo compone.

Figura 3.7 Estructura Organizacional del área de Alimentos y Bebidas



Fuente: Manual de Políticas y Procedimientos de A y B

Dentro de esta representación, podemos observar no solamente las líneas de jerarquía lineal sino la representación del flujo de información por medio del cual se establecen los canales de comunicación que le dan vida al sistema restaurante, compuesta por el área de alimentos y bebidas que se divide en dos áreas específicas: por una parte el área de cocina o producción de alimentos y por el otro la gestión del área de servicios.

Este tipo de jerarquía estructural está diseñada para permitir el libre flujo de la información para la toma de las decisiones, sin embargo, el restaurante está dividido dentro de su gestión por las áreas tanto productivas como por las áreas de servicios, quizá por una conveniencia en el manejo del área de Alimentos y Bebidas en general. Que al ser examinada desde el enfoque de sistemas nos muestra las inconsistencias de la estructura jerárquica, debido a que no se crean células de trabajo integradas bajo una jerarquía comunicativa, capaz de realizar funciones que regulen el desorden en el sistema lo que genera una disfuncionalidad en el manejo de la gestión

Cabe mencionar que el sistema restaurante de hotel pertenece a una área en específico mayor o sea un sistema mayor denominado Alimentos y Bebidas por medio del cual, se realiza una gestión centralizada que controla los flujos de información y el manejo de la gestión concentrándola en el jefe de sección del área de alimentos y bebidas denominado: Director de Alimentos y Bebidas.

Generalmente, los hoteles cuentan con un gerente de área que controla el funcionamiento de las atribuciones bajo su mando en este caso, nos referimos a los capitanes de restaurante, mismos que tienen bajo su mando controlar y coordinar la operación física del establecimiento a su cargo, cabe mencionar que dentro de los patrones de gestión de los hoteles se considera a los directivos o comité directivos como los únicos autorizados para realizar modificaciones, propuestas o adecuaciones a los sistemas de operación, a pesar de que ellos no estén controlando directamente la gestión del área en específico. Es decir, que si bien es cierto que se necesita una alta jerarquía para tomar ciertas decisiones, también es cierto que se debe dejar en manos de los gerentes directos del área la operación, organización y planeación para la toma de decisiones acordes para mejorar su propia gestión.

Lo mismo sucede dentro de los flujos de información ya que generalmente los directivos reciben toda la información que compete a la toma de decisiones, y toman sus acciones estableciendo un nivel general de gestión en toda el área de alimentos y bebidas. Es decir, tratando a los diferentes centros de consumo de A

y B como homogéneos y brindando soluciones no adecuadas para el centro de consumo en particular.

Lo anterior se considera como un elemento disfuncional de competencia jerárquica, por otra parte es conveniente mencionar que la información que reciben los directivos es procesada por la división estableciendo los pronósticos necesarios que cubran su nivel requerido de beneficio económico y venta, sin considerar o realizar un análisis de la situación que viven actualmente, en donde sus gerentes de área lejos de ser tomadores de decisiones asumen un papel técnico, controlando únicamente la operación física y dando solución a los problemas que se generan durante la jornada.

Por otro lado, los directivos generalmente no tienen la preparación adecuada para establecer herramientas o instrumentos que les permitan medir la forma en la que se desarrollan las acciones dentro de los restaurantes de modo cualitativo. Es decir, que consideran a las ventas como único elemento que indica que todo marcha como se debe, cuando lo necesario para mejorar sus niveles de gestión es considerar cuales son las variables cualitativas y cuantitativas que generan una mejora en la variable ventas.

Dentro de la gestión actual que siguen los restaurantes del hotel y en general en todo el hotel, se le dan prioridad a las quejas y los manejos técnicos y habilidades que tenga el personal de supervisión para controlar dichas quejas. Sin embargo, se centran únicamente en las soluciones posibles que les puedan generar una situación favorable en el momento del altercado con el cliente, sin tomar en consideración las causas primarias que ocasionaron el fenómeno, por lo general el mal servicio es solucionado con otorgamiento de incentivos como descuentos, precios especiales o simplemente la reposición del producto físico que constituye el servicio, en este caso los platillos del restaurante, o que genera costos mas elevados y no resuelve los frecuentes problemas a los que se enfrentan los prestadores de servicios.

Dentro de los controles de calidad con los que cuenta la cadena Starwood, se encuentran las visitas de inspección del corporativo para medir lo que ellos llaman la calidad de los servicios, que mas que eso se refiere a el cumplimiento de el manejo de los estándares para determinar la constancia en su utilización. Ésta revisión se realiza cada 6 meses y al final de la inspección se reúne el comité ejecutivo con el Shopper, mismo que informa sobre los resultados obtenidos.

Este tipo de evaluaciones es muy común dentro de la hotelería, en donde se relaciona el manejo de los estándares con la satisfacción del cliente, tratando de establecer un nivel de servicio, es decir, que se reduce la calidad del servicio a la utilización repetitiva de estándares, minimizando a una escala muy inferior las potencialidades humanas que pueden ser dirigidas hacia metas mejor estructuradas.

Lo anterior, muestra una disfuncionalidad más en el aspecto evaluativo de la prestación de los servicios.

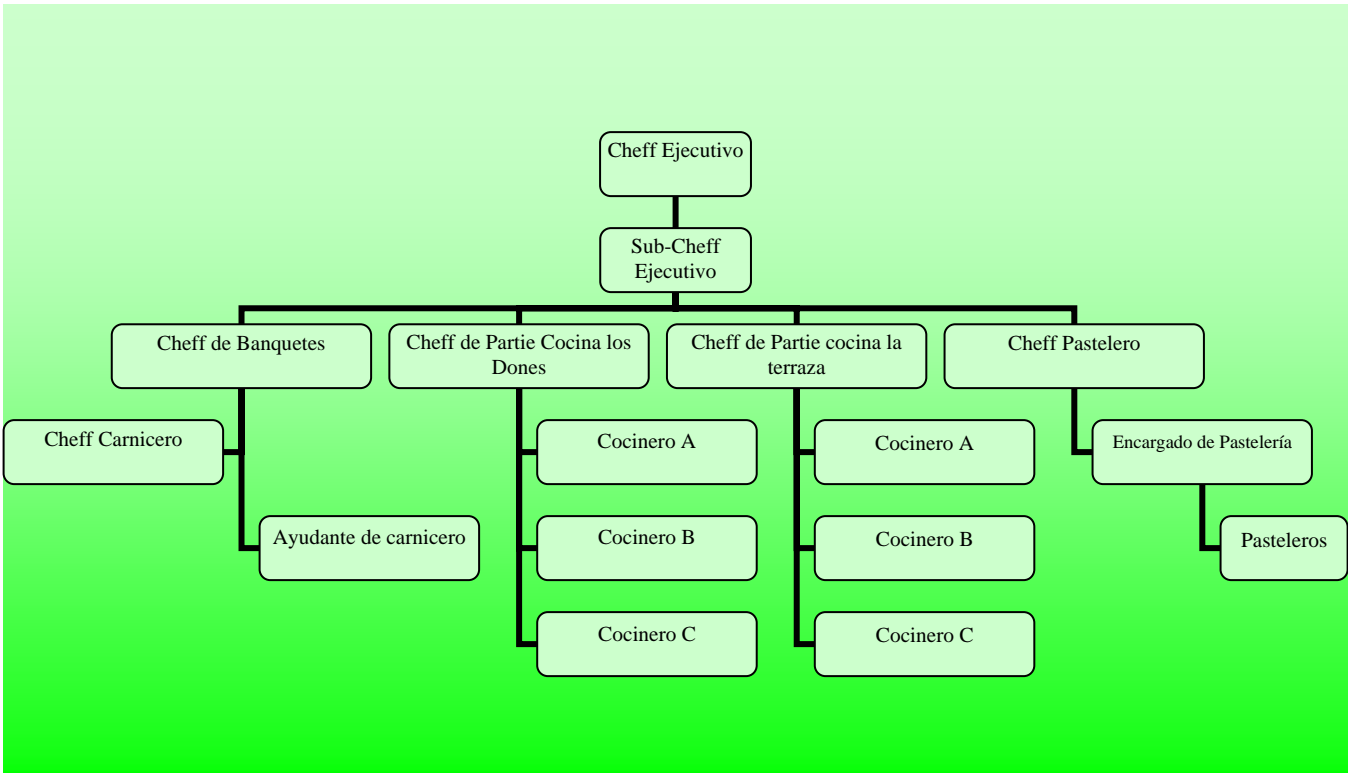
Cabe mencionar, que las disfuncionalidades presentadas en esta etapa de la investigación serán retomadas para la estructuración del modelo de gestión de restaurante, en donde se les dará un tratamiento sistémico para promover su mejora.

3.4 Análisis del Área de cocina.

El área de cocina constituye la parte productiva del departamento de Alimentos y Bebidas, misma que se divide por departamentos productivos de alimentos específicos que atienden a los centros de consumo y que constituyen el sistema Hotel Sheraton Centro Histórico de la ciudad de México.

A Continuación se presenta el Organigrama del área de Cocina del Hotel Sheraton Centro Histórico

Figura 3.8 Organigrama del área de Cocina del Hotel Sheraton Centro Histórico

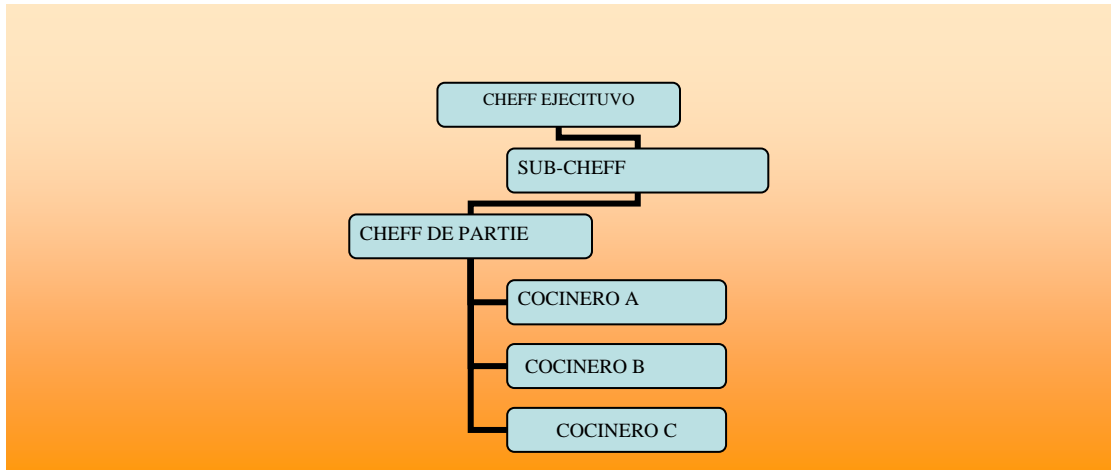


Fuente: Manual de Políticas y procedimientos del área de Cocina

La cocina, es un departamento que se maneja por jerarquías en donde el Cheff ejecutivo es la persona encargada de supervisar y gestionar la preparación de todos los alimentos que se generan en la totalidad de los centros de consumo de alimentos propios del sistema Hotel, es decir, que toma las atribuciones de realizar las adecuaciones necesarias para controlar el departamento que tiene a su cargo.

A continuación se presenta la línea jerárquica de la cocina dentro del restaurante Los Dones del hotel Sheraton Centro Histórico:

Figura 4.9 Organigrama de la cocina los Dones del Hotel Sheraton Centro Histórico



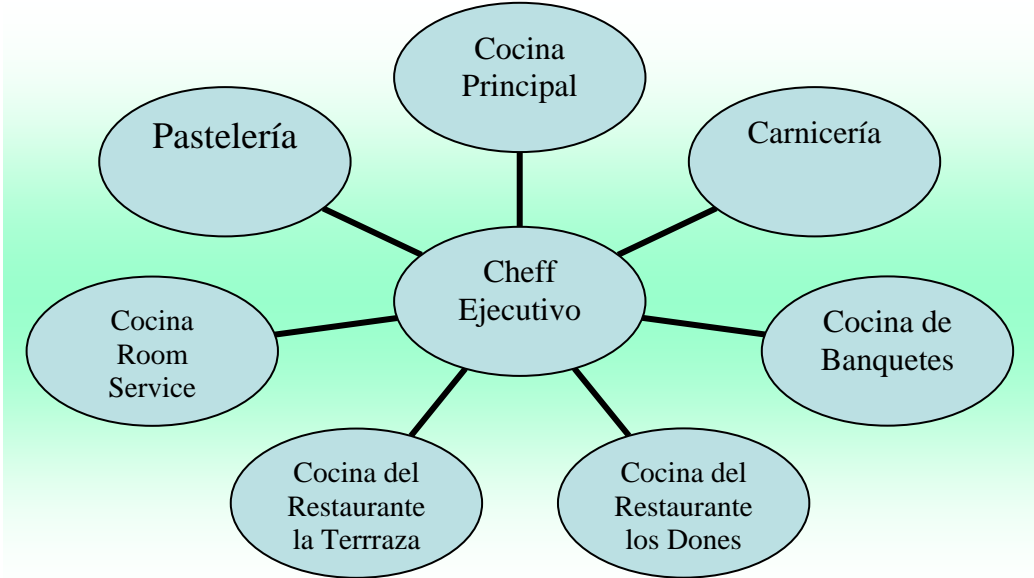
Fuente: Manual de Políticas y Procedimientos del restaurante los Dones.

El diagrama anterior nos muestra tanto los niveles jerárquicos de la cocina del restaurante los Dones como los flujos de información, es decir que las instrucciones generales corresponden a el Cheff ejecutivo mientras que el funcionamiento del área esta en manos del Cheff de partie. El departamento de cocina puede considerarse como el área productiva más importante del funcionamiento integral del restaurante cuyo vínculo se encuentra en la Gerencia de Alimentos y Bebidas que es a quien reporta directamente el Cheff ejecutivo. Por lo tanto, podemos notar que dentro del aspecto operativo, su línea jerárquica comunicativa se compone de manera vertical constituida por los miembros que la componen. Es decir que las líneas de comunicación jerárquicas e informáticas del sistema restaurante en donde el Cheff de partie toma las atribuciones del manejo del área a su cargo constituidas como el subsistema cocina, lo cual genera funciones desarticuladas, flujos de información inaceptables, instrucciones contrarias, duplicidad de funciones, burocracia empresarial, división de intereses, mala comunicación, fricciones, retrasos, y malos entendidos, debido a la separabilidad de las acciones y a la divisionalidad departamental. En este aspecto, el subsistema se encuentra en una fase inaceptable, debido principalmente a que

el Cheff ejecutivo es el responsable del buen funcionamiento de la cocina, estableciendo controles de mermas inventarios productividad y rendimiento de su departamento mas no del restaurante en su totalidad.

Sin embargo, es conveniente mencionar que el Cheff ejecutivo controla, como ya se mencionó, todas las áreas de preparación de alimentos constituidas en el sistema Hotel. A continuación se presenta su área de influencia:

Figura 3.10 Áreas de influencia del Cheff Ejecutivo



Fuente: Elaboración Propia con datos de los ejecutivos

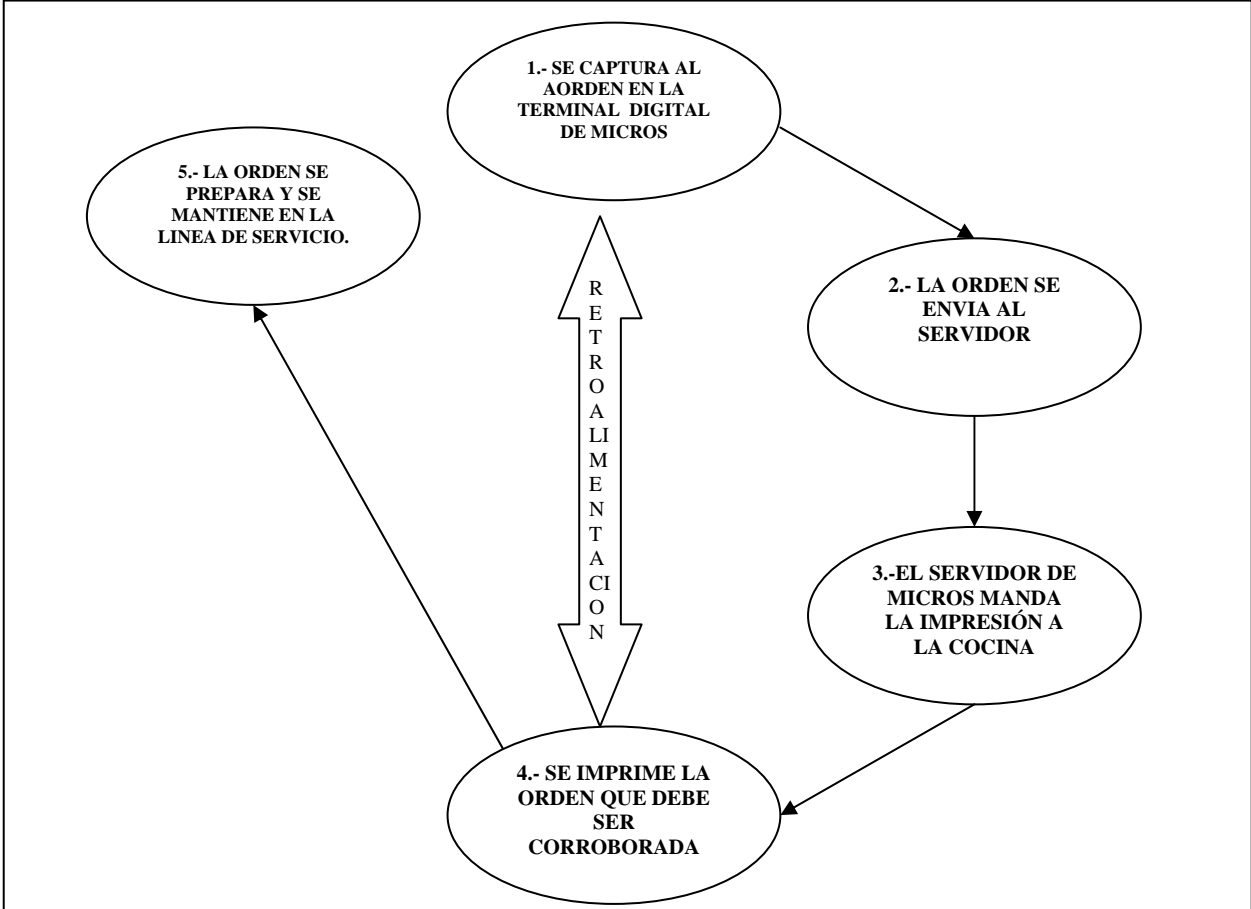
La figura anterior nos muestra todas las áreas que se encuentran dentro de la influencia del Cheff ejecutivo que por si mismos constituyen el sistema cocina, integrado dentro del sistema Hotel Sheraton Centro Historico.

El área de cocina del restaurante los Dones es la parte del restaurante que se ocupa de la producción de los platillos que la gente va a degustar. La forma en la que se reciben las instrucciones sobre los requerimientos de los huéspedes es a través del sistema electrónico de información denominada MICROS, en donde se

coloca una impresora de dicho sistema en la línea de producción Cocina. Esta terminal recibe información electrónica que al ser procesada se constituye en las ordenes de servicio. Este sistema de información, ha sido previamente configurado para incluir en él los platillos especificados en el menú y las instrucciones individuales que son parte de los requerimientos especiales que recibe la cocina por parte del personal de servicios.

A continuación se presenta la forma en la que están estructuradas las TIC's dentro del hotel y específicamente en el área de cocina del restaurante del Hotel Sheraton Centro Histórico de la Ciudad de México.

Figura 3.11 Sistema Electrónico de Manejo de Ordenes



Fuente: Elaboración Propia

comunicación TIC's, y a que se cuenta con una persona encargada de recibir corroborar y enviar verbalmente las ordenes a el área de preparación de alimentos, siguen existiendo un gran numero de fallas generadas por los errores humanos, dichas fallas son generadas por descuidos del personal al momento de tomar las ordenes o omitiendo información importante que constituye la orden de servicio del cliente de un platillo en específico.

El sistema se encuentra en una situación inestable, debido a que la parte que se tiene que mejorar está constituida por la retroalimentación del subsistema, es decir que el área en donde se deben centrar los esfuerzos de la gerencia es sobre todo en la parte de retroalimentación, que constituye la parte central en la que interactúan los subsistemas cocina y servicio, mismos que se les dará el tratamiento adecuado en la parte de la construcción del modelo.

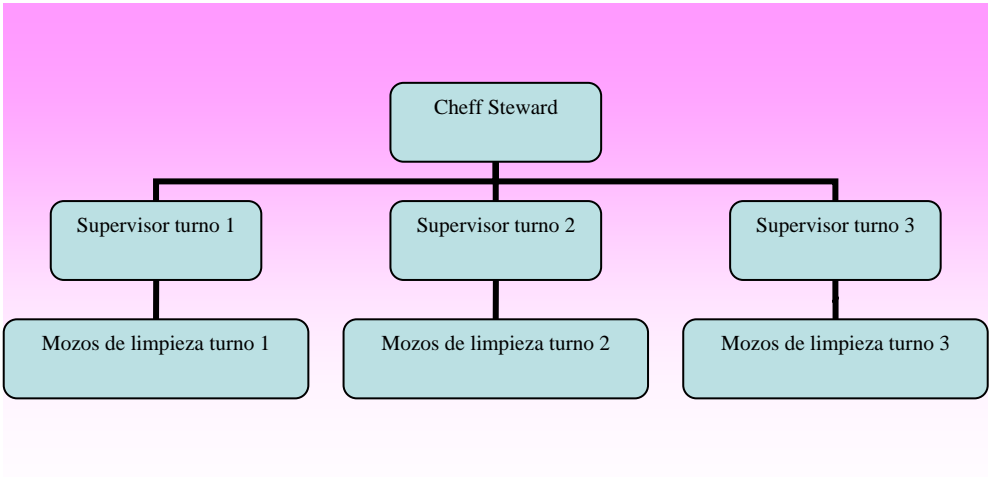
3.5 Análisis del Área de Steward

El área de steward es la sección encargada de la limpieza de las cocinas, áreas de servicio . y que además de encargarse de la limpieza y desinfección de los utensilios de cocina usados en la preparación de los alimentos, se encarga de inventariar, surtir acomodar y almacenar el equipo de loza, cristalería y plaqué de todo el sistema hotel. Es decir, por cada área productiva de alimentos existe un vínculo con el departamento de steward.

El área de Steward es un sistema estable debido a que si bien su función es primordial para poder realizar la operación de los centro de consumo, también es cierto que tiene a su cargo funciones primarias, es decir, se le considera como área de apoyo ya que el personal no se encuentran en contacto directo con los clientes, lo cual significa que no sufre de las complicaciones inherentes que serán tratadas en el modelo, sin embargo es conveniente resaltar la importancia del desarrollo de las funciones que desempeña.

A continuación se presenta el organigrama jerárquico del departamento de steward dentro del hotel Sheraton Centro Histórico:

Figura 3.12 Organigrama del Departamento de Steward



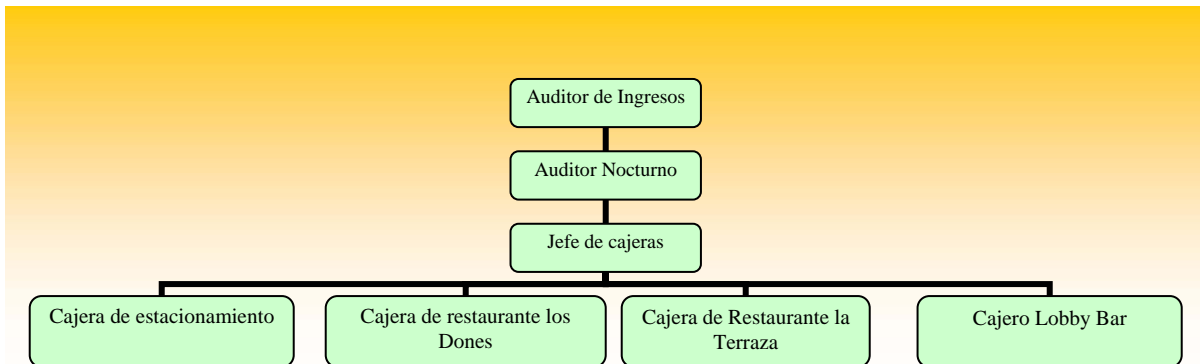
Fuente: Manual de políticas y procedimientos del departamento

3.6 Análisis del área de Caja

El área de cajas está constituida por la parte de registro de los ingresos generados en las áreas productivas del hotel que no se encuentran dentro del área de recepción.

A continuación se presenta el organigrama correspondiente al área de cajas con la intención de ubicar la función que desempeña dentro del restaurante los Dones:

Figura 3.13 Organigrama del departamento de cajas



Fuente: Tomado del Organigrama General

El área de caja del restaurante los Dones tiene a su cargo la revisión el cobro y la facturación de cuentas, en donde las formas de pago están en función del crédito que se les otorga a los huéspedes, entre los cuales se encuentran:

Cargo a habitación, utilizado para realizar cargos directos a la cuenta de los huéspedes respaldados por una garantía realizada a sus tarjetas de crédito.

Cargo manual, utilizado en tarifas con elementos de paquete en este caso alimentos.

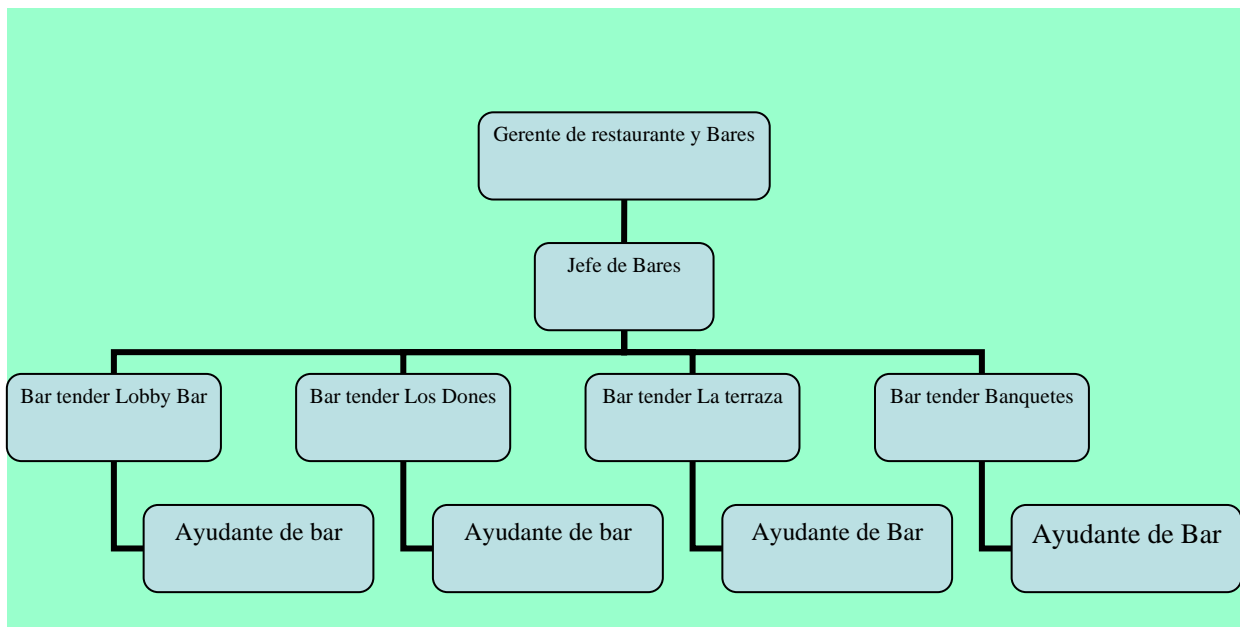
Cargo a cortesías, en el caso de que se otorgue una cortesía de alimentos a los clientes; y por otro lado las formas de pago individuales entre las cuales se encuentran efectivo y tarjeta de crédito.

Cabe señalar que el departamento de cajas se encontró dentro de una etapa funcional, sin embargo hay elementos que se pueden mejorar, sobre todo dentro de la comunicación que se establece con el área de recepción, ya la mayoría de los retrasos son generados por la tardanza en la actualización del sistema que no permite realizar con prontitud el trabajo de la cajera.

3.7 Análisis del área de Bar

El área de bar esta constituida por la parte proveedora de bebidas dentro del restaurante los Dones. Se encarga de mantener el inventario capaz de soportar los niveles de venta diarios, por lo que se realiza el surtido de su inventario en el almacén de manera continua. La composición jerárquica del bar está constituida como sigue:

Figura 3.14 Organigrama del área de Bar



Fuente: Elaboración Propia con datos de los ejecutivos

El bar es un elemento mas necesario para la operabilidad del restaurante, por lo que se le considera para generar los aspectos funcionales y disfuncionales, dentro de los cuales podemos decir que el área del bar se encuentra dentro de una etapa funcional con elementos de mejora que serán tratados mas adelante.

4.8 Análisis del área de servicio.

El área de servicio esta compuesta por los siguientes puestos:

Capitán de restaurante.

Es la persona encargada de coordinar las acciones que lleven al éxito de la prestación de los servicios.

Hostess

Persona encargada de asignar las mesas a los clientes y huéspedes de acuerdo a su preferencia de fumar o no fumar y de acuerdo a las ubicaciones disponibles.

Anfitrión de restaurante.

Persona encargada de lograr la total satisfacción del cliente, brindándole un servicio excelente de acuerdo los estándares de servicio.

Ayudante de Anfitrión

Asiste al anfitrión antes, durante y después del servicio que se le da al cliente, permanece atento a todas las necesidades que pueda tener el comensal.

El área de servicios se encarga de dar solución a los requerimientos y necesidades de los huéspedes y clientes, además de atender las quejas correspondientes, el restaurante los Dones cuenta con un aforo de 120 lugares distribuidos simétricamente para maximizar el confort de sus visitantes.

El personal de primera línea esta constituido por los meseros que interactúan constantemente con el cliente para conocer y satisfacer sus requerimientos.

El área de servicios del restaurante es el lugar en donde se desarrollan las interacciones de los prestadores de servicios, meseros con los clientes, mismos que constituyen el área central del manejo del sistema del restaurante. Estos prestadores de servicios, en ocasiones son meseros desconocedores de su

función dentro de la actividad turística y más de sus funciones como mejoradores del sistema, lo cual no significa que se tenga un problema de reclutamiento o selección de personal ya que se corresponden con los perfiles diseñados, sin embargo requieren de una serie de estándares de calidad para realizar sus labores, entre los cuales se encuentran los siguientes:

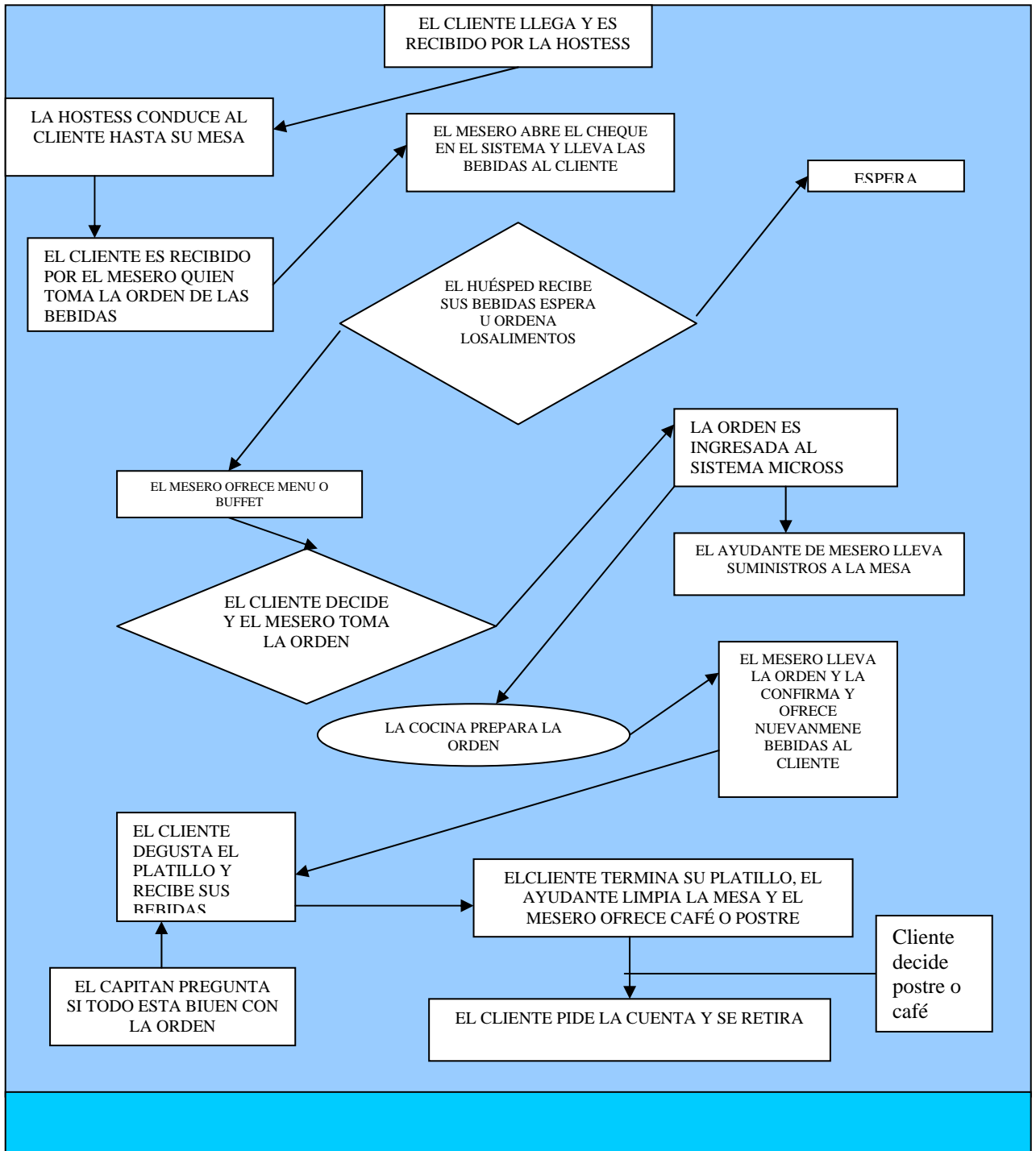
- Presentarse a la mesa en un tiempo mínimo de 3 minutos después de la llegada del cliente a la mesa.
- La Sonrisa al momento de recibir al cliente.
- Utilizar el nombre del cliente al menos 3 veces durante las interacciones del servicio.
- Mirar Fijamente a la gente a los ojos mientras se habla con los clientes.
- Servir las bebidas por el lado derecho en un tiempo menor a 3 minutos después de que son ordenadas.
- Realizar al menos una recomendación durante la interacción con el cliente.
- Tomar la orden de los alientos comenzando por las damas y los niños.
- Ingresar la orden a la brevedad posible en el sistema MICROS
- Repetir la orden después de tomarla para corroborar la información.
- Indicar al cliente el tiempo en el que el platillo estará listo.
- Verificar que la comanda se imprima en la terminal de la cocina.
- Servir los alimentos por el lado izquierdo.
- Mantenerse al pendiente del servicio del cliente a todo momento.

En el caso del personal de servicios pueden obtener desarrollo mediante la comprobación de la lealtad a la compañía, la destreza del manejo técnico, la demostración de las habilidades individuales y la adquisición de la experiencia.

Sin embargo, no se establece el desarrollo académico dentro de estas contemplaciones debido a que en el área de alimentos y bebidas y más aun dentro de las empresas de hospedaje, es requisito indispensable no pertenecer a un programa académico, por cuestiones “prácticas”, como si eso fuera prioritario para seguir manteniendo el manejo y las gestiones de la empresas en el mismo nivel. En este respecto el sistema se encuentra en disfuncionalidad debido a que la competencia y el desarrollo humano son promotores del desarrollo empresarial de la compañía.

Con lo que respecta a la secuencia de servicio esta varía en relación al tipo de alimento que el huésped este degustando, es decir que se encuentran variaciones para desayuno, comida o cena, no obstante, en la figura 4.15 se presenta un flujograma en donde se mencionan las principales interacciones que tienen los clientes con el personal de servicios.

Figura 3.15 Secuencia del Servicio en el Restaurante los Dones



Fuente: Elaboración Propia con información de la gerencia

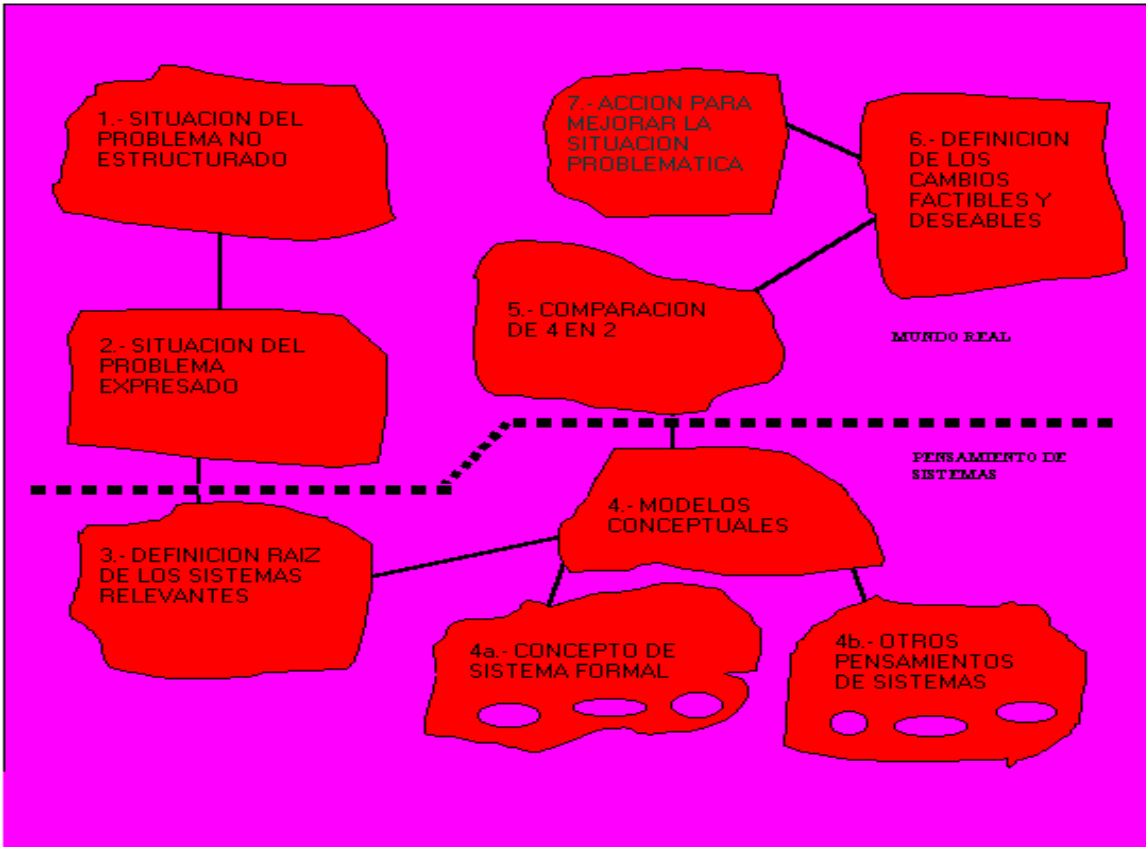
El área de servicio se encuentra dentro de un nivel aceptable de operación en la secuencia de servicios corresponde, sin embargo existen varias disfuncionalidades en el aspecto retroalimentativo que se manifiesta durante el proceso de la secuencia de servicio, mismo que se tratara mas adelante.

4. CAPÍTULO IV DISEÑO DEL MODELO

4.1 Metodología del Diseño

Para la etapa de diseño, en la presente investigación se utilizó la Metodología de los Sistemas Suaves de Peter Checkland, SSM Soft system methodology, que constituye una metodología cíclica, es decir de procesos iterativos utilizados en sistemas de actividad humana, que son modelos de sistemas construidos para llevar a cabo una actividad con la intención de cuestionar la situación del mundo real en una fase de comparación. A diferencia de los sistemas duros, los sistemas de actividad humana o sistemas suaves enfrentan problemas desordenados y presentan seres humanos en papeles sociales, por lo que se utiliza la metodología para crear el Holón (el todo) con propósito definido y propiedad emergente es decir con capacidad para perseguir el propósito del todo (Checkland & Scholes, 1994:14-44).

Figura 4.1 Modelo de la Metodología de los Sistemas Suaves



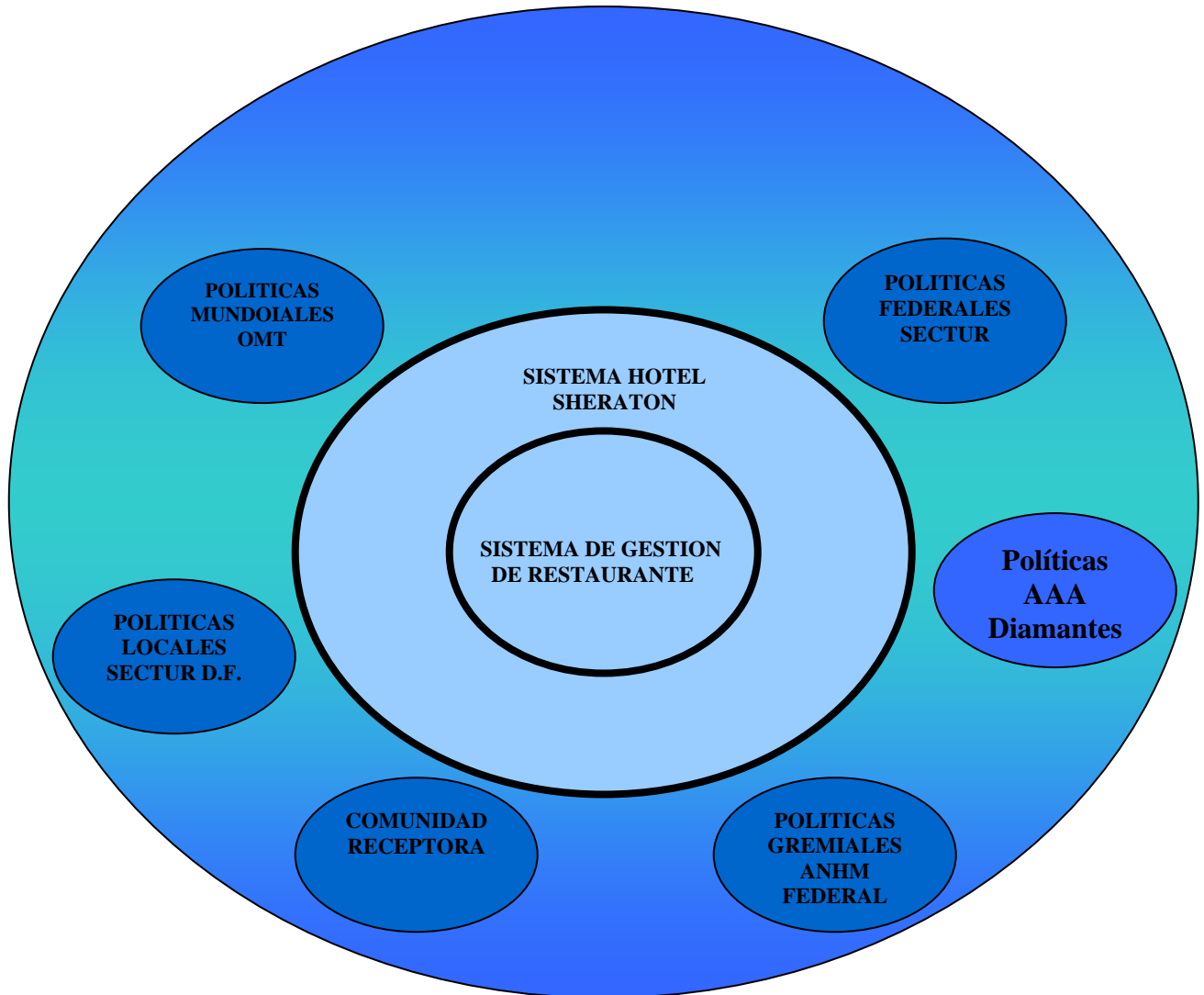
Fuente: Checkland & Scholes, 1994.

La metodología de los sistemas suaves se presenta a través de siete pasos que siguen una secuencia lógica pero que no necesariamente se tiene que seguir para usarla, los cuales se describen a continuación:

4.2 Descripción del problema no estructurado.

A través de la Utilización de la metodología de los sistemas suaves se presenta a continuación la primera imagen que hace alusión a la situación en la cual se percibe el problem

Figura 4.2 Sistema de Gestión de restaurante para el Hotel Sheraton Centro Histórico de la ciudad de México



Fuente: Elaboración Propia.

En esta etapa, es necesario que el investigador conozca la naturaleza en la que se genera la situación problemática, en base a la información analizada en el marco teórico y a la experiencia del investigador sobre los sistemas Hoteles. Se presenta a continuación el Modelo de Gestión de Restaurante del Hotel Gran Turismo.

4.3 Interpretaciones

El gráfico anterior nos muestra los elementos que intervienen en el Modelo de Gestión de restaurante para un Hotel de Gran turismo dentro de la Ciudad de México, en donde en un primer acercamiento podemos percatarnos de la relación que existe entre los elementos y el entorno a considerar.

Dentro de las relaciones anteriores, podemos percatarnos que las reglamentaciones impuestas por la Cadena STARWOOD, adquieren mayor relevancia ya que están constituidas por los estándares, políticas y procedimientos de la marca, generados en el corporativo, que establece los lineamientos dentro de los cuales se sujeta la operación del sistema Hotel Sheraton de Gran Turismo.

Por otra parte, el Sistema no escapa a los ordenamientos de organismos internacionales que establecen una serie de normatividades, en este caso hablamos de la OMT, generadora de información y apoyos hacia el sector.

Las regulaciones impuestas por los gobiernos federales, que varían dependiendo de las ubicaciones en las que se encuentren los hoteles, corren a cargo de Secretaria de Turismo (SECTUR) federal principal promotora de los destinos y su desarrollo.

Dentro del ámbito Local las regulaciones corren a cargo del Gobierno del Distrito Federal y específicamente en este caso, con la Secretaria de Turismo (SECTUR) de la Ciudad de México, dentro de sus atribuciones y competencias.

Por otro lado, la comunidad receptora está constituida por el capital humano necesaria para el funcionamiento del sistema, misma que desempeña un papel primordial dentro del desarrollo de los servicios.

Dentro de las consideraciones del entorno, encontramos las regulaciones apoyos información y capacitación proporcionadas por la Asociación Nacional de Hoteles y Moteles (ANHM), misma que nace con la intención de darle soporte impulso y desarrollo a las empresas Hoteleras del país.

Por otro lado, tenemos las políticas establecidas por la American Automovillist Association (AAA) encargada de establecer los criterios para categorizar tanto los servicios como las instalaciones prestadas por los hoteles de lujo, para ubicarlas dentro de alguna categoría identificada por el número de diamantes que se les otorga.

Al Centro de la imagen tenemos la representación del modelo de de gestión de restaurantes dentro del hotel Gran Turismo de la Ciudad de México, en donde los mayores involucrados se encuentran en la parte central del modelo representados por los ejecutivos de alta dirección tomadores de decisiones y los prestadores de servicios directos, es decir los colaboradores o empleados del hotel que prestan los servicios a los clientes.

Para el presente estudio, se diseñó un instrumento de investigación por medio del cual se realizaron entrevistas directas dirigidas a los involucrados (Ver anexo B), las cuales nos dieron la siguiente síntesis de las visiones positivas y negativas, para el diseño del Modelo de Gestión de Restaurante dentro del Hotel Sheraton Centro Historico de la Ciudad de México:

Políticas de Marca.

Aspectos positivos:

- Permiten el control de los estándares.
- Propician el entendimiento de las tareas a desarrollar.
- Proporcionan instrumentos de evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Promueven la fluidez entre departamentos.
- Incentivan la Sincronización de funciones.

Aspectos Negativos

- Limitan la creatividad y reducen la iniciativa del factor humano.
- Propician el robotismo, es decir la formulación de soluciones iguales a problemas diferentes.
- Crean insensibilidad para tratar a la gente.
- Son motivadores de la despersonalización del servicio.
- Generan reacciones adversas a las esperadas.
- Promueven la idea de que la toma de decisiones esta limitada al uso de los estándares.

Desempeño de la Gerencia.

Aspectos Positivos:

- Mantienen buen control de las acciones.
- Propician el desarrollo dentro de la compañía.
- Son promotores de los valores de la compañía
- Realizan funciones de integración y motivación de personal.
- Cuentan con conocimientos y habilidades técnicas necesarios en el servicio.
- Brindan buenas soluciones a las quejas de los clientes.

Aspectos Negativos:

- Tratan de culpar a otros de sus errores.

- Propician un ambiente difícil al establecer disciplina progresiva para mantener el control de las acciones.
- No cuentan con preparación suficiente para solucionar problemas mayores.
- No solucionan los conflictos íter-departamentales generados en la prestación de los servicios.

El Área de Cocina

Aspectos positivos:

- Promueven el manejo de tiempos estandarizados para la entrega de platillos.
- Contribuyen a el manejo higiénico en los alimentos
- Propician el adecuado manejo en las porciones, temperatura textura y presentación adecuadas de las recetas estándar.
- Promueven la rotación de platillos.
- Cumplen dentro de lo posible los requerimientos de los clientes.
- Mantienen un buen ritmo de trabajo en horas no saturadas.

Aspectos Negativos:

- Se olvidan de publicar los productos que no están en existencia. (Producto 86)
- Cometen errores al momento de preparar los paltillos, generados de las malas interpretaciones de los requerimientos de los clientes.
- Niegan productos que existen dentro de otras cocinas.
- El Personal de nuevo ingreso tiene que ser capacitado mientras comete errores.

- Existe saturación en momentos de mayor fluencia de clientes.

Departamento de Steward

Aspectos Positivos:

- Mantienen un stock de equipo adecuado en cada área que permite el buen funcionamiento del servicio.
- Promueven la separación del equipo por tamaño y forma para agilizar su limpieza.
- Realizan bien la desinfección de utensilios y áreas de cocina.

Aspectos Negativos:

- Propician escasez de equipo al trasladarlo a otros centros de consumo.
- En momentos de saturación propician retrasos en la entrega del equipo

Departamento de Bar

Aspectos Positivos:

- Mantiene un Inventario actualizado.
- Dan una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

Aspectos Negativos:

- Se olvidan de Publicar sus Productos en 86.
- El Proceso de surtido del almacén es demasiado prolongado.

Departamento de Cajas.

Aspectos Positivos:

Mantienen un buen control de las cuentas.

Propician la apertura de cheques.

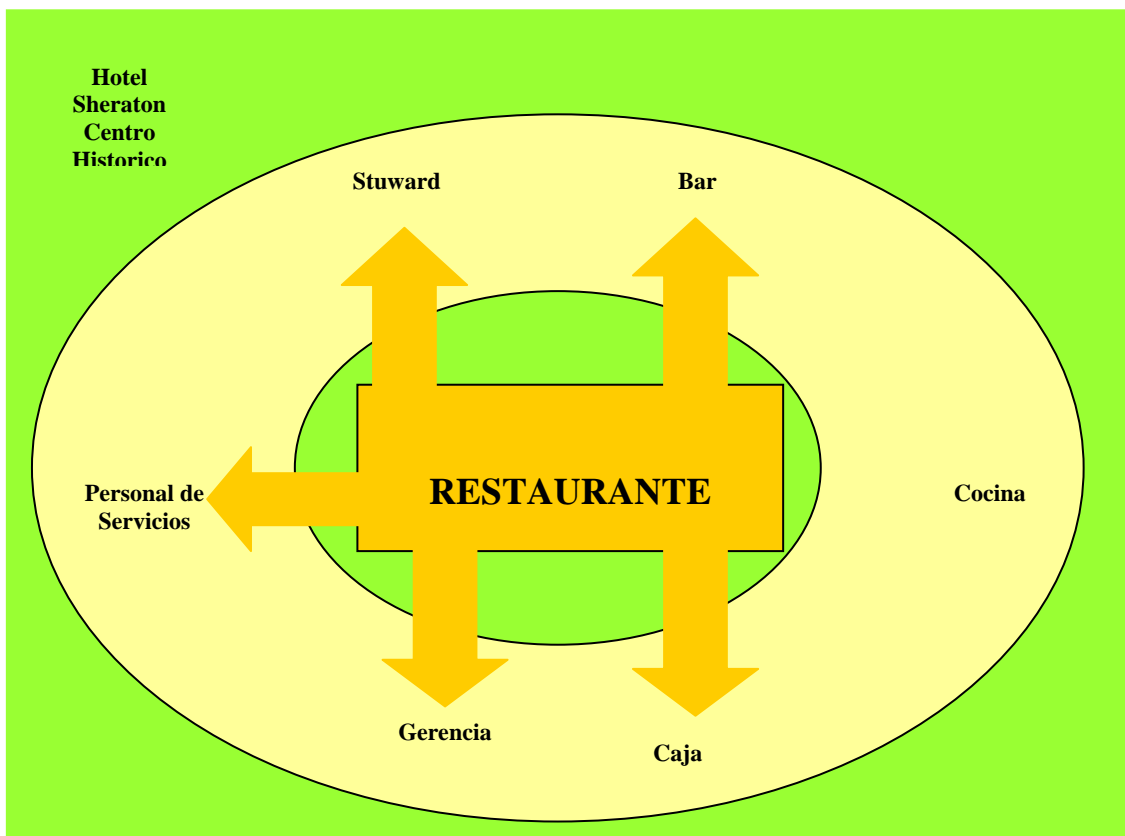
Aspectos Negativos:

Realizan la emisión de facturas de forma manual.

Se saturan con facilidad.

Tienen problemas para realizar la lectura de la información de OPERA Y MICROS

Figura 4.3 Sistema de gestion de restaurante par el Hotel Sheraton



Fuente: Elaboración Propia.

Personal de servicios.

Aspectos positivos:

- Promueven el manejo de estándares.
- Mantienen rapidez y pulcritud en el servicio.
- Son promotores de la venta de alimentos.
- Realizan sugerencias que generan variabilidad en los platillos.

Aspectos Negativos:

- No se promueve el trabajo en equipo propiciándose el individualismo.
- Promueven el robotismo.
- Generan molestia en los clientes al no preocuparse por sus expectativas
- Miden la calidad de sus servicios en base a la propina recibida

4.4 Situación del Problema Expresado

Dentro de la situación expresada se desarrolla la situación del problema a través de graficas enriquecidas, que son los medios para capturar tanta información como sea posible. Una grafica enriquecida muestra el sistema humano detrás de la actividad, y además nos indica como la estructura y el proceso se relacionan entre si.

Con la intención de obtener los sistemas relevantes se retoman las anomalías presentadas en la etapa anterior con la finalidad de relacionarlos a una problemática general, que supone ser la causa de todas esas anomalías del sistema (Tejeida, 2005).

Partiendo de las definiciones, se presenta la problemática a través de su grafico

Tabla 9. Definiciones



= Comunidad



=Políticas y Procedimientos
de Marca Starwood



= Director general



= Dirección de Alimentos y Bebidas



= Ciudad de México como atractivo turístico



= Profesionales en la Actividad Turística



= Mercado Turístico
Agencias de viajes web etc.



= SECTUR.
Secretaría de Turismo



= Gestión interna



= Venta de Habitaciones con elementos de Paquete



= Segmentos de clientes



= Vinculo con otros departamentos



= Toma de decisiones Gerenciales



= Capacitación y adiestramiento.



= Clientes



= Departamento de Bar



=Departamento de Carnicería



=Departamento de Pastelería



=Departamento de Steward



=Departamento de Cajas



=Capitán de Restaurante



= Hostess



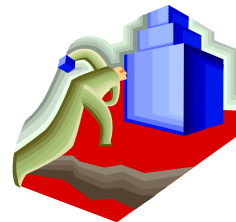
=Cheff Ejecutivo



Cheff de Partier



=Modelo de gestión de Restaurante



=Asociación Nacional de Hoteles y Moteles



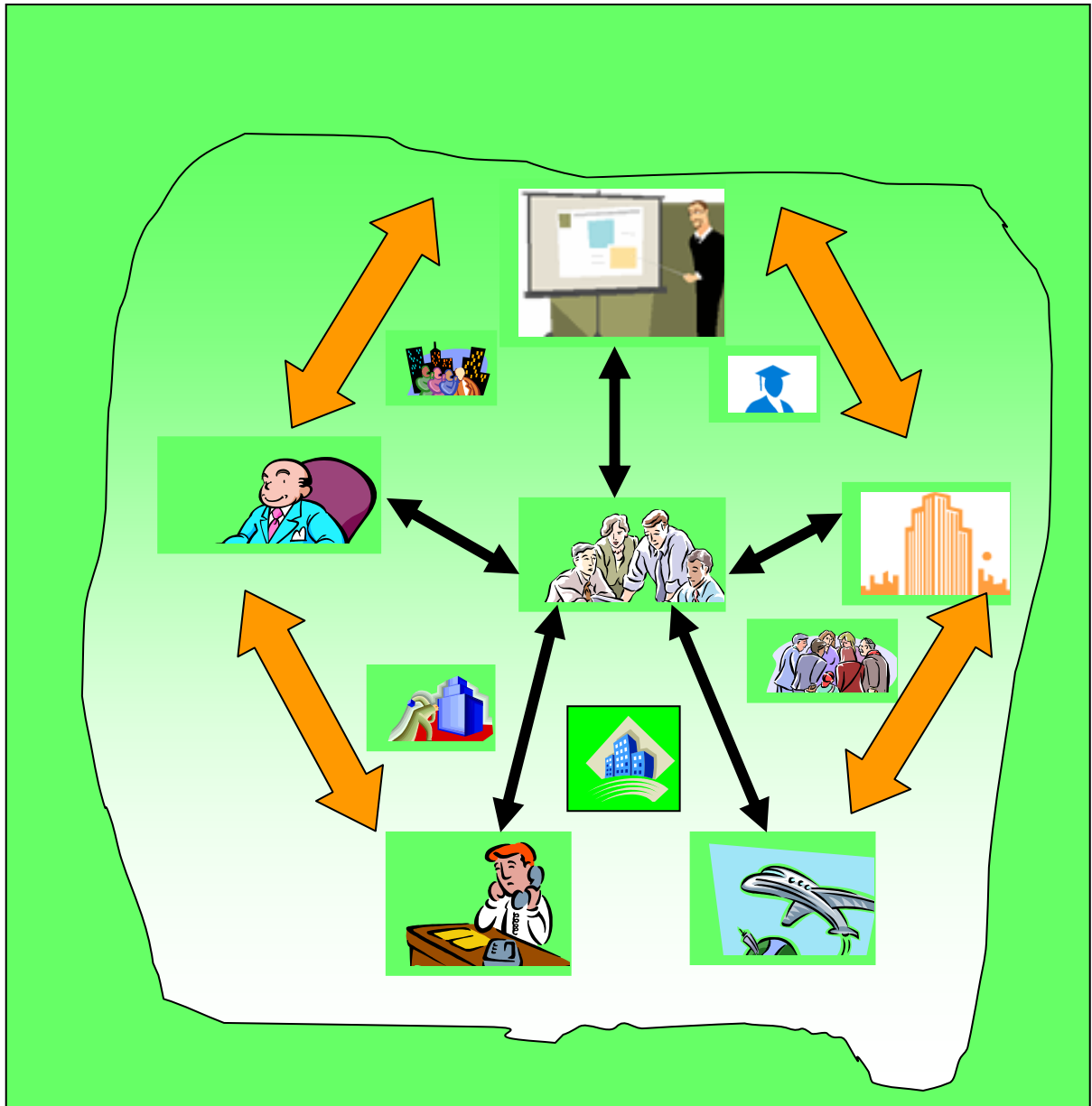
=Tecnología de la información



= American Automobile Associations

Fuente: Elaboracion propia

Figura 4.4 Visión Rica del sistema



4.5 Definición Raíz de los sistemas relevantes.

Dentro de esta etapa, partiremos de los sistemas mencionados anteriormente, en este caso se nombrara un sistema el cual está en condiciones de crear discernimiento, en donde se realizara una definición raíz por cada sistema relevante para con ello constituir el modelo conceptual.

A continuación se presentan las definiciones de fondo resumidas en las siglas CATWOE en donde se describen las actividades mínimas necesarias requeridas en el sistema de actividad humana que nos ocupa.

C= Clientes*.- Son los que se beneficiaran con el sistema en nuestro estudio son:

1. Clientes
2. Mercado Turístico (Agencias de Viajes)
3. Empleados
4. Otros Hoteles
5. Población local

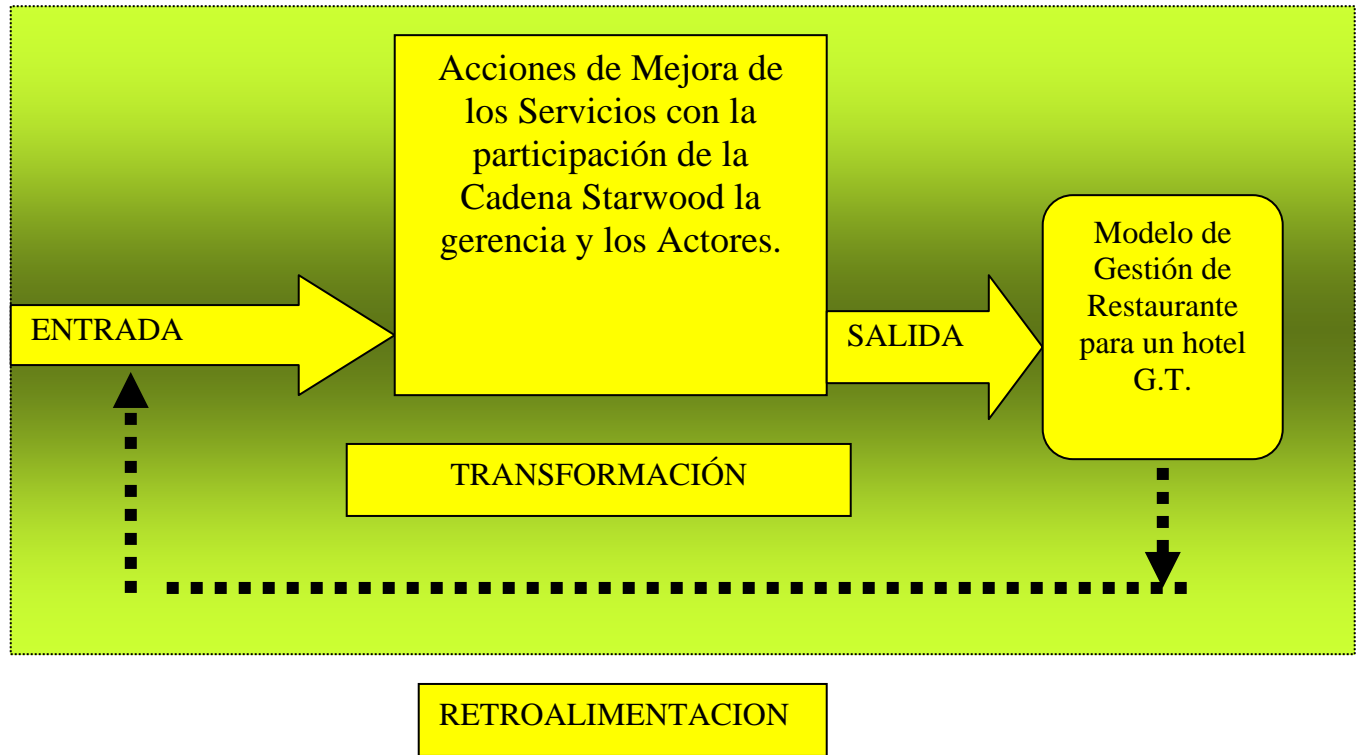
A= Actores, son quienes se encargaran de la transformación de las entradas de información en salidas. Políticas y Procedimientos STARWOOD

1. SECTUR
2. Gerentes
3. Empleados

* Nota.- Para fines de este estudio llamaremos clientes tanto a los huéspedes del hotel como aquellos que son clientes externos del restaurante es decir que no se encuentran hospedados.

T= Transformación. Es el proceso de la conversión de entrada en salida.

Figura 4.6 Diagrama de transformación



Fuente: Elaboración Propia

Weltanschauung.- Es la expresión alemana para la visión del mundo, esta visión del mundo hace el proceso de transformación significativo en el contexto.

Tabla 10. Visión Resumida de los Involucrados

ACTORES	VISIÓN POSITIVA	VISIÓN NEGATIVA
Políticas de Marca Starwood.	Permiten el control de los estándares. Propician el entendimiento	Limitan la creatividad y reducen la iniciativa del factor humano. Crean insensibilidad para tratar a

	de las tareas a desarrollar.	la gente. Son motivadores de la despersonalización del servicio.
Desempeño de la gerencia	Propician el desarrollo dentro de la compañía. Realizan funciones de integración y motivación de personal.	Propician un ambiente difícil al establecer disciplina progresiva para mantener el control de las acciones. No solucionan los conflictos ínter departamentales generados en la prestación de los servicios.
El Área de Cocina	Promueven el manejo de tiempos estandarizados. Cumplen dentro de lo posible los requerimientos de los clientes.	Cometen errores al momento de preparar los paltillos, generados de las malas interpretaciones de los requerimientos de los clientes. Existe saturación en momentos de mayor afluencia de clientes.
Departamento de Steward	Mantienen un stock adecuado en cada área que permite el buen funcionamiento del servicio.	Propician escasez de equipo al trasladarlo a otros centros de consumo. En momentos de saturación propician retrasos en la entrega del

Area de Bar	<p>Promueven la separación equipo del equipo por tamaño y forma para agilizar su limpieza.</p> <p>Mantiene un Inventario actualizado. Se olvidan de Publicar sus Productos en 86.</p> <p>Dan una rápida respuesta a las necesidades de los clientes. El Proceso de surtido del almacén es demasiado prolongado.</p>
-------------	---

Fuente: Elaboración Propia

O= El propietario, el tomador de decisiones que en este caso es el Director General y dueño del Hotel Sr. Siau Sitton, a través de su facultad como directivo directo del hotel y en su papel de inversionista mayoritario.

E= Medio ambiente

Que se compone de los siguientes elementos.

Las políticas y Procedimientos de marca Starwood

- La Secretaria de Turismo en su facultad de rectora normativa.
- La Secretaria de turismo del D.F. en la facultad que le confiere el otorgamiento de los permisos de operación

- Las normas emitidas por la OMT en su facultad para influir en los corporativos mundiales.
- La AAA dentro de la facultad que tiene para otorgar los reconocimientos de niveles de servicios e instalaciones medidas con diamantes.
- La comunidad receptora

Las definiciones Raíz permiten examinar la política de la situación problemática y como el poder es obtenido y usado, una definición Raíz es una representación condensada del sistema en su forma más fundamental.

5.6 Modelo Conceptual

Dentro de esta etapa, se procede a la construcción de los modelos conceptuales a partir de las definiciones raíz, estos modelos presentan las actividades mínimas necesarias para desarrollar el proceso del sistema, en donde se toma una de las actividades como recurso de la nueva definición raíz la cual se modela con mayor detalle. El modelo busca relevar la actividad humana y denota las relaciones de los diferentes elementos con el medio ambiente, en nuestro caso específico se obtuvieron los siguientes sistemas:

Un sistema Humano integrado por un subsistema de planeación estratégica, un subsistema de investigación empresarial y un subsistema desarrollador de capacidades laborales.

Por otro lado tenemos un sistema técnico comprendido por un subsistema desarrollador de políticas y procedimientos de marca y un subsistema desarrollador de políticas y procedimientos internos, así como otro subsistema de capacitación en la implementación de las nuevas normas de gestión.

Se integra también un sistema de control de información compartida, en donde se contempla los flujos de información para el desarrollo del modelo.

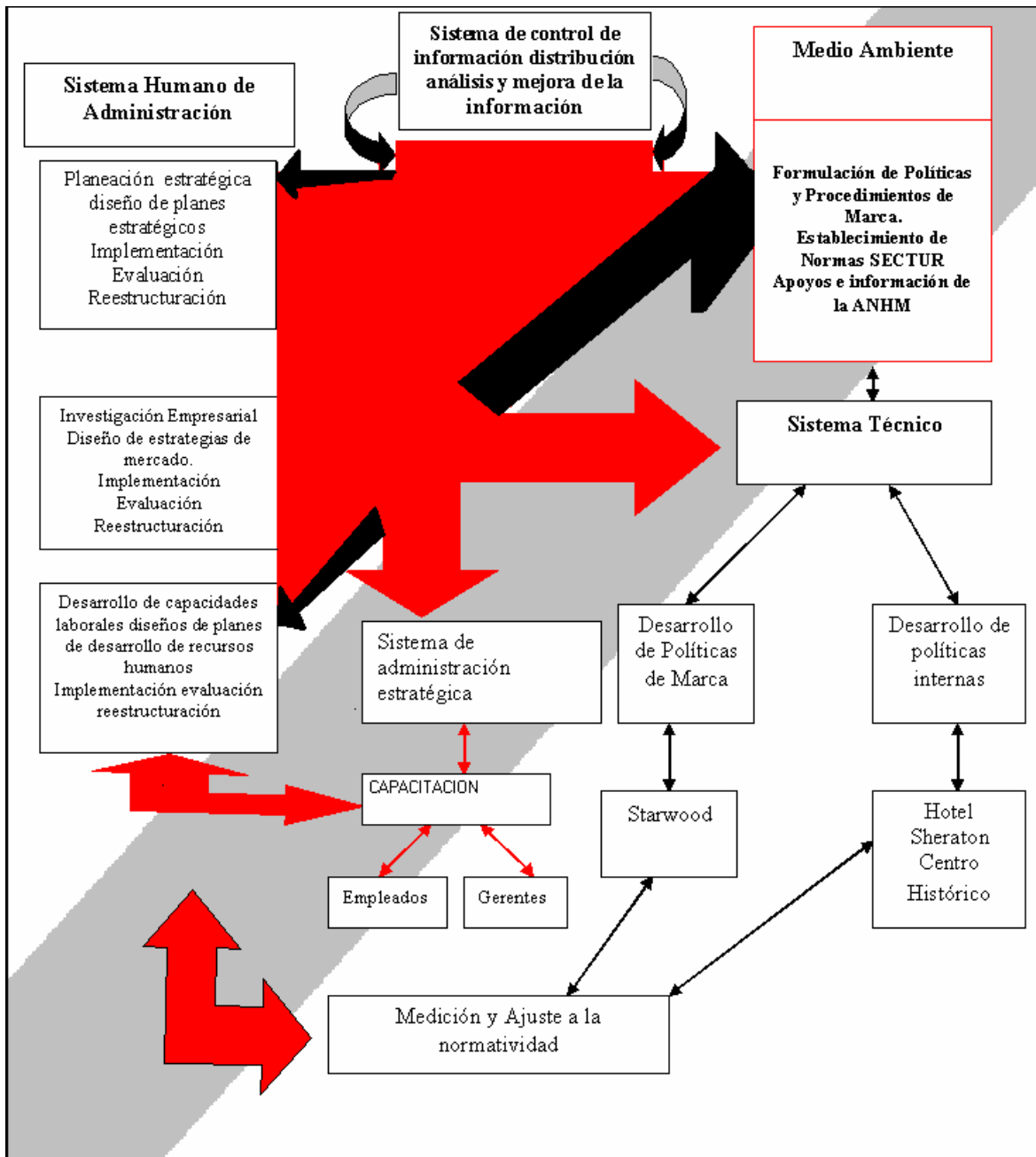
Además se contempla un sistema de administración estratégica que servirá de eje rector para los sistemas anteriores.

Por ultimo, tenemos un sistema de medición y ajuste a la normatividad correspondiente con el aspecto evolutivo de los elementos que integran el sistema hotel.

Sin olvidar que lo anterior se desarrolla dentro de la incidencia del medio ambiente que influye directamente sobre todo el sistema.

Dentro del siguiente diagrama se presentan las correlaciones de los subsistemas que integran el sistema Modelo conceptual de Gestión de restaurante para un Hotel Gran Turismo de la Ciudad de México.

Figura 4.7 Definición de los sistemas relevantes



Elaboración propia

Comparación del mundo real con las consideraciones de sistemas del mundo real

La formalidad de la investigación científica implica la medición de los conceptos que intervienen en su desarrollo, el concepto mas simple de medición esta constituido por la comparación por lo que se presenta a continuación la comparación de conceptos que constituyen la investigación.

El Hotel Sheraton centro histórico opera con los siguientes sistemas humanos, un sistema humano tomador de decisiones compuesto por directivos y gerentes, en el cual converge la planeación administrativa, por otro lado el Sistema Humano operativo compuesto del personal de servicios directos al cliente, responsables de la satisfacción de los clientes y por un sistema llamado Sistema humano de apoyo, compuesto por personal de apoyo a la producción, constituido por el personal que no presta servicios directos a los clientes pero que sin embargo realizan tareas de apoyo.

Por otro lado, en el modelo planteado existen varios sistemas, a continuación se presenta la esquematización de los sistemas relevantes

Tabla No. 6 Los sistemas relevantes

Sistema
Sistema de Planeación estratégica (SPE)
Sistema de Investigación Empresarial (SIE)
Desarrollo de capacidades laborales (DCL)

Desarrollo de políticas y procedimientos de marca (DPM)
Desarrollo de políticas y procedimientos internos (DPI)
Sistema de Capacitación Interna (SCI)
Control de información comprendida (CIC)
Sistema de administración estratégica (SAE)
Medición y ajuste a la normalidad (MAN)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Comparación del mundo real con las consideraciones del modelo conceptual.

Mundo Real	Alcances	Modelo Conceptual	Alcances / operacionalización
Personal del Hotel	Recursos Humanos Administrativos y Operativos	Sistema Humano	Grupos Humanos capaces de desarrollar el sistema Hotel
Comité Ejecutivo	Tomadores de decisiones que se concentran en crear acciones de acoplamiento sincronización y funcionabilidad de todos los departamentos del hotel.	Sistema de Planeación estratégica. (SPE)	Sistema de personas que se encargan de los aspectos de planeación concernientes para el desarrollo de la empresa. Niveles de ajuste de las acciones de cada uno de los subsistemas para lograr el propósito final.
Departamento de Relaciones Públicas	Creador de estrategia de mercado	Sistema de Investigación empresarial (SIE)	Sistema Humano diseñador de las estrategias que representen ventajas competitivas y diferenciales hacia la competencia. Grado en el que el sistema total se retro-alimenta respecto a los cambios generados en el mercado
Departamento de Recursos Humanos	Reclutamiento Selección y capacitación de recursos humanos	Desarrollo de capacidades Laborales (DCL)	Sistema desarrollador del sistema humano, niveles en los que miembros del sistema realizan sus funciones para alcanzar los objetivos y metas

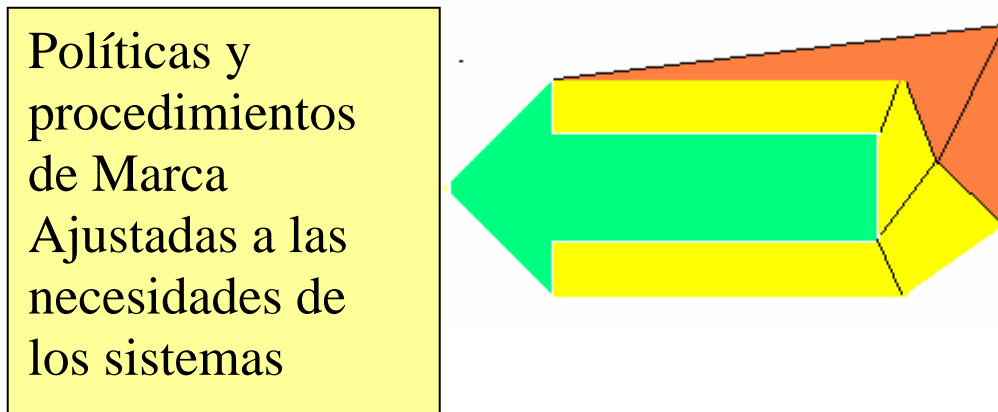
Corporativo Starwood	Desarrollo de Políticas y establecimientos y estándares de marca homogéneos para todos los hoteles miembros STARWOOD.	Desarrollo de políticas y Procedimientos de Marca (DPM)	Sistema desarrollador de la normatividad externa políticas, procedimientos y estándares de marca acordes a los entornos internos y externos de cada uno de los miembros que la componen (Hoteles)
Dirección General	Desarrollo y control de políticas y procedimientos internos	Desarrollo de Políticas y Procedimientos internos (DPI)	Sistema desarrollador de la normatividad Internas acorde con su medio ambiente y promovedor de la acciones de mejora en el servicio.
Departamento de Capacitación	Establecimiento de necesidades de capacitación y creación de cursos	Sistema de capacitación Interna (SCI)	Sistema desarrollador del capital Humano, detección de áreas de oportunidad y potencialidades a desarrollar.
No Existe	-----	Control de Información Compartida (CIC)	Sistema de manejo y control de información en congruencia con los tramos de control y acorde con las necesidades de los tomadores de decisiones.
Dirección General	Desarrollo de Planes a largo plazo.	Sistema de Administración estratégica (SAE)	Sistema de control del sistema total. Integración de los sistemas para el cumplimiento de los objetivos del sistema total.

Evaluación del desempeño STARWOOD	Auditorias Shoper de evaluación del cumplimiento de estándares de marca	Medición y ajuste a la normalidad	Sistema de Orientación de (DPM) (DPI). Orientación continua del sistema total acorde con los cambios internos y externos.
-----------------------------------	---	-----------------------------------	---

Elaboración Propia.

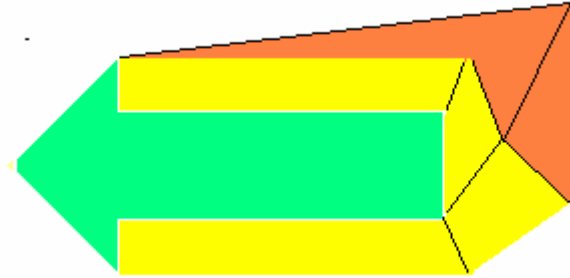
4.7 Propuesta de Mejora

De acuerdo a la situación de los sistemas relevantes se presentan a continuación las acciones que transformaran la realidad del sistema, debido a que el enfoque sistémico no solamente nos sirve para conocer la realidad existente sino también para trasformarla.



Las políticas de marca deben de responder a las necesidades del sistema, es decir que deben de ser planeadas y elaboradas para responder a las necesidades de los elementos y las relaciones que componen el sistema, por lo que deben de ser flexibles y ajustables. El sistema se encuentra en constante evolución generada por los elementos internos y externos que marcan los diferentes estados en los que se encuentra el sistema a través del tiempo, en donde se pueden tomar en consideración dicha flexibilidad para poder realizar una evaluación adecuada.

Evaluación del desempeño



Dentro de la evaluación del desempeño del restaurante los Dones, se propone la implementación de una herramienta propia que proporcione información de las satisfacciones tanto de los clientes como de los huéspedes, con la intención de poder ajustar las políticas y procedimientos dirigiéndolas hacia las necesidades de los clientes.

Dentro de la estructura organizacional actual del restaurante se propician una serie de errores derivadas de la gestión, enunciadas en el análisis del diagnóstico por lo que se propone una estructura orgánica capaz de adecuarse a las necesidades del subsistema restaurante.

Estructura Organizacional Del restaurante los Dones

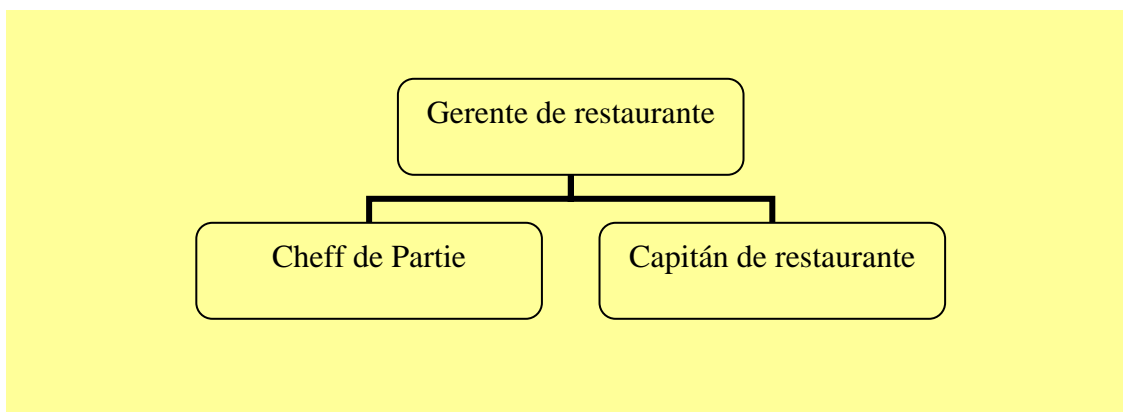


Dentro del ámbito jerárquico la propuesta está dirigida hacia el ajuste de la estructura de tal manera que permita un mayor fluidez en la información y una agilidad en la toma de decisiones. La propuesta resulta viable debido a que es un hotel de franquicia de la marca Sheraton por tal razón se promueve un cambio estructural en el funcionamiento del restaurante, que le permita funcionar como un sistema productivo, eliminando las barreras de comunicaciones y mejorando su gestión.

Tomando en consideración que pertenece a un sistema mayor los cambios propuestos solo se recomiendan para el restaurante, quedando la gestión de Alimentos y Bebidas intacta por cuestiones de factibilidad, lo cual significa que se está proponiendo una mejora en el área de restaurante sin comprometer costos o gastos innecesarios tratando de cambiar la estructura orgánica del Hotel.

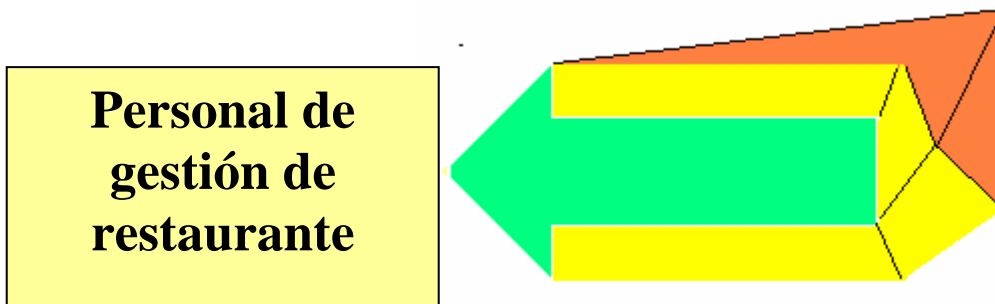
Por lo que a continuación, se presenta la propuesta en este respecto, hacia la estructura organizacional del restaurante los Dones

Figura 4.8 Propuesta de estructura organizacional del restaurante los Dones



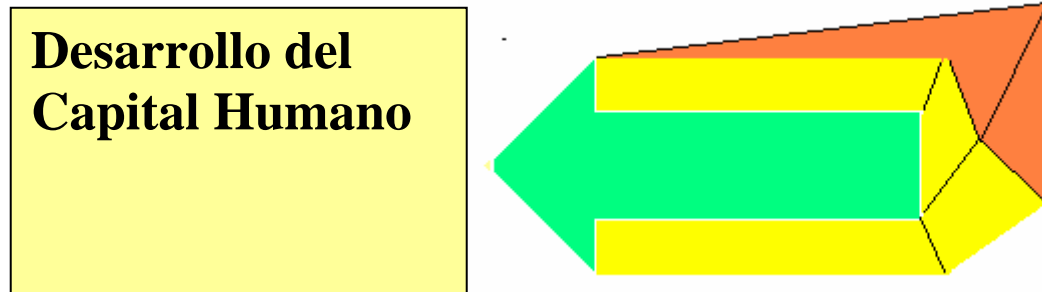
Fuente: Elaboración Propia

El Organigrama propuesto trata de romper las barreras de la burocracia comunicativa y jerárquica tradicional que siguen los hoteles, en donde se crea un atributo de mando y liderazgo en el gerente de restaurante, al cual se le darán atribuciones para manejar la gestión de su dominio sin romper el vínculo informativo del gerente de restaurantes y bares ni el de Alimentos y Bebidas. Lo mismo sucede en el caso de la cocina, en donde se reconoce el vínculo jerárquico que existe en el departamento con el Cheff ejecutivo, sin embargo con la propuesta se crea una célula de trabajo en donde el gerente de restaurante tiene la facultad para llevar al subsistema restaurante al cumplimiento de los objetivos.



En este caso la propuesta está dirigida hacia la contratación de personal especializado, sobre todo en la parte de gestión del restaurante debido a que normalmente se contrata personal técnico operativo para realizar dichas funciones, siendo que lo mas conveniente, en el caso de la nueva estructura

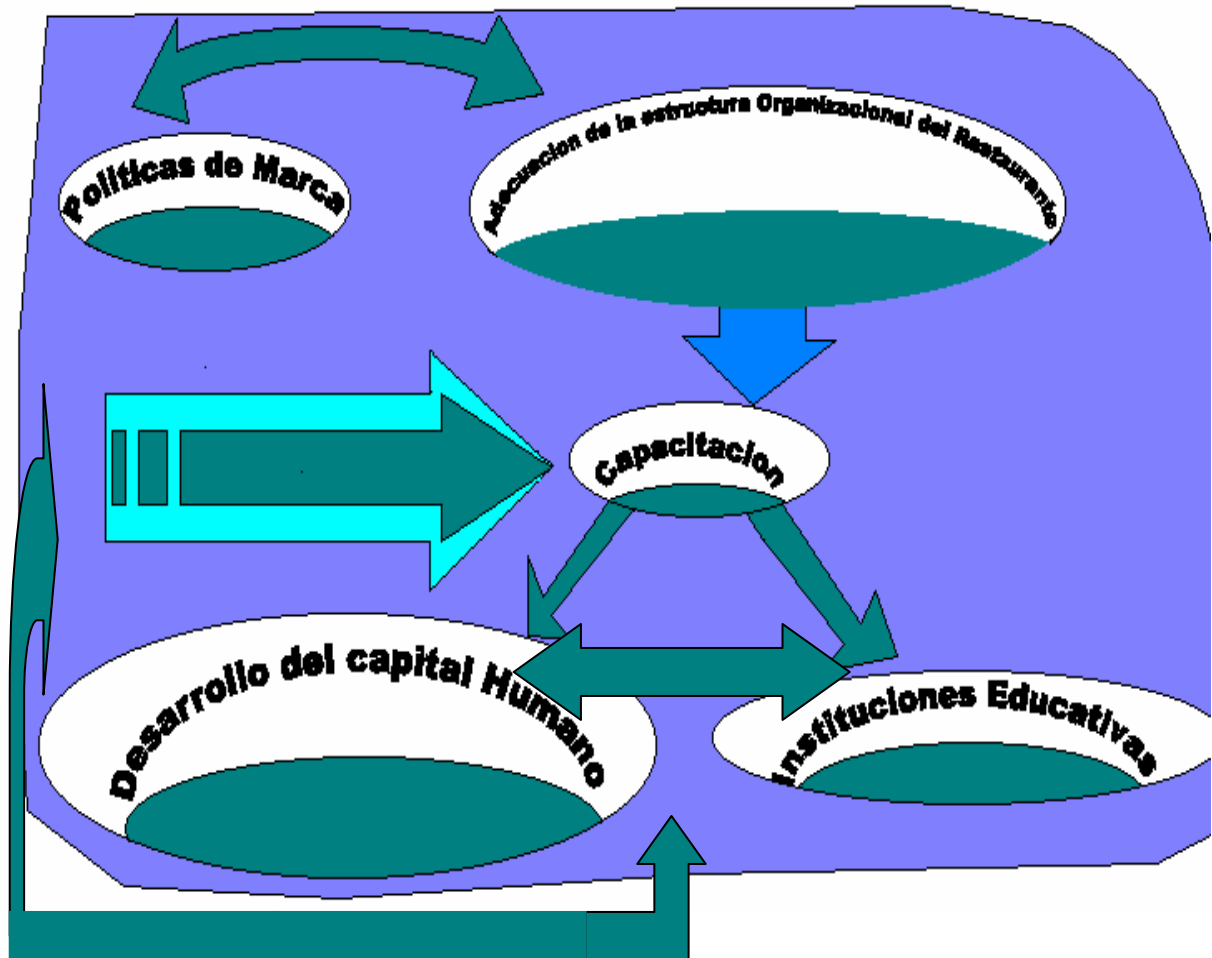
organizacional del restaurante; es contar con personal especializado capaz de dar respuesta tanto a las cuestiones técnicas como a las cuestiones administrativas y de crecimiento.



Para esta propuesta de mejora se considera tanto el desarrollo dentro de la organización como el desarrollo humano, es decir que el personal debe de ser desarrollado en ambos ámbitos para poder ser funcional a las propuestas dirigidas hacia el largo plazo. Esto significa romper con la tradición hotelera del desarrollo interno para poder integrarlo al desarrollo personal humano, recordando que solamente la autenticidad de las acciones de servicios son consideradas como validas dentro de su prestación, por lo que debe de existir un vinculo con las instituciones educativas proveedoras del factor humano requerido.

De manera gráfica las reflexiones anteriores se muestran a continuación:

Figura 4.9 Modelo enriquecido para el sistema restaurante de Hotel de Gran turismo



Fuente: elaboración Propia.

Retroalimentación del Modelo

El modelo se retroalimenta a través de la capacitación de los empleados y la formación de profesionales del sector turístico en donde los principales involucrados son tanto el departamento de desarrollo humano como las instituciones educativas.

CONCLUSIONES.

La globalización es un fenómeno presente en las grandes empresas transnacionales aerolíneas hoteles navieras que buscan ser cada vez mas competitivas con la intención de obtener ventajas diferenciales que los distingan de sus competidores, fenómeno que resulta difícil si consideramos los cambios vertiginosos en los sistemas de información generados de la nueva era electrónica digital, que ha transformado la forma de operar, servir, prestar, y mercadear los servicios turísticos. Por lo que estas empresas se ven obligadas a establecer criterios, estándares políticas y procedimientos que puedan derivar en el acercamiento hacia la satisfacción en los clientes.

Las nuevas formas de administrar nacen de la necesidad por mejorar la rentabilidad empresarial que ha generado nuevos modelos de manejo, control y aplicación de los recursos que llevados al plano turístico, aumentan su complejidad debido a que se centran en el manejo, control y desarrollo de los recursos humanos tanto operativos como administrativos, quienes son los responsables de las satisfacciones de los clientes.

El modelo de gestión de restaurante de un hotel Gran Turismo desglosa los componentes que lo integran con la intención de realizar el análisis que nos llevo a identificar las vulnerabilidades que sufren las empresas de hospedaje al ser sometidas a la metodología de los sistemas suaves, debido a que se centran en políticas y procedimientos de marca diseñadas para aumentar su rentabilidad sin que eso derive necesariamente en un incremento en el nivel satisfactorio experimentado por sus clientes.

Al ser sometido el fenómeno de estudio restaurante de hotel a la metodología sistémica, se demostró el funcionamiento divisional de los departamentos

involucrados, debido a que el restaurante se compone de una serie de acoplamientos departamentales que responden a diferentes líneas jerárquicas y por ende a diversas líneas de información.

Sin embargo, la principal disfuncionalidad la encontramos en los niveles direccionales de media y alta gerencia en donde la prioridad resulta ser la operabilidad técnica de las áreas a su cargo, sin lograr centrarse en el desarrollo estratégico planificado que pueda llevar a la organización a una evolución ascendente y al acoplamiento de los cambios generados en su medio ambiente que puedan reducir la incertidumbre que experimenta.

El trabajo anterior representa un esfuerzo por analizar y mejorar las empresas turísticas, que por el hecho de pertenecer a un sector complejo se entiende que también son complejas, por lo que requieren ser tratadas desde perspectivas generadoras de conocimiento global que puedan darnos resultados positivos, debido a que, si bien es cierto que se encuentra desarrollada en niveles tecnológicos, su importancia radica en el buen manejo administrativo de los recursos humanos ya que es la única vía que le permite desarrollarse.

Por lo tanto, se requiere de nuevos esquemas organizacionales que centren su atención en las necesidades y requerimientos de los clientes, para lo cual resulta inminente, al menos en el sector turístico hotelero, no solamente capacitar y adiestrar los recursos humanos sino que es necesario permitir su desarrollo profesional y humano que derive en interacciones genuinas capaces de transformar las percepciones de los clientes que a su vez se traducen en mayores beneficios económicos.

Cabe señalar que el modelo conceptual beneficiara de la siguiente forma a el restaurante los Dones.

- 1.- Proporciona fluidez en la solución de problemas con los clientes, ya que se contempla un gerente que responda a los niveles jerárquicos del hotel, pero que

pueda tomar atribuciones y decisiones acordes a las situaciones que se le presentan.

2.- Se beneficiara el control de las acciones de servicios, debido a que se tiene un visión mas amplia del perfil que deben de cumplir el gerente de restaurante y las funciones que debe de desempeñar.

3.- El modelo Ayudara a establecer herramientas acordes para el diseño y la planeación de las acciones a largo plazo a que considera los elementos que componen el subsistema restaurante los Dones.

4.- Ayudara a los gerentes para utilizar información de los entornos internos y externos para el diseño de las políticas, procedimientos y programas de desarrollo.

5.- Servir de base para establecer la misma metodología en otros departamentos del hotel de manera que se puedan realizar diagnósticos de las situaciones actuales dentro de los subsistemas del hotel para ayudar a planear el sistema futuro.

6.- Mejorara los flujos de información dentro del área de alimentos y bebidas a demás de permite contemplar las variables cualitativas para mejorar la toma de decisiones a través de establecer los correctos flujos de información.

7.- Establece un panorama amplio al determinar que el beneficio económico del sistema restaurante los Dones esta constituido tanto por variables cuantitativas (función de producción) como por cualitativas, (elementos de sistemas).

8.- El modelo establece la participación de los involucrados por lo que los profesionales de la panadería, no quedan exentos, ya que permite la vinculación entre los prestadores de servicios y los centros educativos turísticos para fomentarla profesionalización del sector turismo.

El modelo permite utilizar una herramienta para incrementar las percepciones positivas de los clientes debido a que contempla los elementos que intervienen en el subsistema restaurante, para ser aplicados en beneficio de los clientes.

El Modelo evita el diseño de políticas y procedimientos rígidos que merman la iniciativa de los prestadores de servicios y por lo tanto propician percepciones desagradables.

RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Dentro de esta investigación se presenta una propuesta holística que mas que tener como pretensión romper con los estándares de marca, establece una propuesta alternativa para la mejora de las organizaciones de servicios, mismos que tienen la facultad de responder a su entorno de una forma totalmente diferente a la que lo haría cualquier empresa de servicios ya que los servicios turísticos cumplen con la distinción caracterizada por el trato personalizado que deben de desarrollar los que lo proveen. En la medida de que esto sea entendido se dispondrá de mayores herramientas para diseñar nuevas propuestas de mejora.

Por otro lado, si tomamos en cuenta que la actual forma en la que se llevan a cabo las tareas asignadas de servicios dentro de un hotel, notaremos que reducen la creatividad de los que lo prestan siendo esta una categoría inminente para su desarrollo, por lo que se deben de buscar mecanismos validos para su mejora

Por lo tanto, el presente trabajo solamente pretende ser un acercamiento a las mejoras de los servicios hoteleros y restauranteros, ya que por lo general los estudios se centran en los hoteles como parte principal a desarrollar sin considerar que se compone de diversas partes que tienen sus propias complicaciones y que resultan ser sumamente compleja. La implantación y puesta en marcha del modelo diseñado puede ser un estudio posterior en el que se podrían medir los beneficios, vistos desde el punto de vista técnico, financiero y humano.

La investigación presentada abre el panorama para posibles investigaciones posteriores a desarrollar dentro de la industria de la hospitalidad en el segmento

de hoteles categoría Gran Turismo y específicamente en el desarrollo de trabajos en donde los centros de consumo sea la prioridad a analizar.

Cabe señalar que para que la propuesta pueda ser implementada dentro del hotel se requiere.

- 1.- Desarrollar un plan estratégico tomando en cuenta tanto las variables cuantitativas y cualitativas del sistema
- 2.- Transformar los beneficios del modelo a variables matemáticas para realizar comprobaciones validas que puedan ser presentadas a los ejecutivos de manera clara.
- 3.- Diseñar una estrategia de implementación y establecer una prueba piloto de verificación de resultados y con ello medir la efectividad del modelo.
- 4.- Realizar modificaciones en la forma tradicional de medir la productividad aplicando criterios de sistemas tanto para los mandos medios como para los ejecutivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acerenza, M. (1984) *Administración del turismo Conceptualización y Organización*, Editorial Trillas Vol. 1 México.
- Ackoff, R. (1999) *Rediseñando el futuro*, Editorial Limusa, México.
- Agut, S., Grau, R, Peiro M.(2003) *Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands*, International Journal of Hospitality Management Vol .22 Issue 3 Spain .
- Asociación Nacional de Hoteles y Moteles (2006) *Hoteles por area geográfica* Documento WEB, URL: www.hotelesmexicanos.org
- Baez, S.(1995) *Hotelería* , Editorial CECSA México.
- Bacon ,F. (2007) *Wikipedia the free enciclopedia* , Documento WEB, URL: http://es.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon (22/04/07).
- Beer, S. (1979) *Decision and control the mailing of operational research and management cybernetics*, 7ª editions, Editorial John Wiley & Sons Ltd; Gran Bretana.
- Barcenas, A. (1982) *Introducción del método científico en biología*, Editorial CECSA, México.
- Bertalanffy, L, (1995), *Teoría General de los Sistemas*, Editorial Fondo de Cultura Económica FCE. México.
- Bertalanffy, L. & Weinberg, G. (1987) *Tendencias de la Teoría General de Sistemas*, Editorial Alianza Universitaria, Madrid.
- Boullon, R. (1983) *Las actividades turísticas y recreacionales El hombre como protagonista*, Editorial Trilla, México.
- Boullon, R. (1985) *Planificación del espacio Turístico*, Editorial Trillas, México.

Burgess, C. (2007) *Is there a future for hotel financial controllers?* *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 Issue 1 Us.

Buhalis, D. & Licata, M. (2002) *The Future eTourism intermediaries*, *Tourism Management*, Vol 23 Issue 3 UK.

Cárdenas, F. (1991) *La segmentación del Mercado Turístico*, Editorial Trillas México.

Cárdenas, M. (1978), *El enfoque de Sistemas Estrategias para su implementación*, Editorial Limusa, México.

Casey, B. (2001) *Tipping in New Zealand restaurant*, *International Journal Of Hospitality Management*, Vol. 20 Issue 2 New Zealand.

Chan, E. & Wong, S. (2006). *Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry*, *Tourism management*, Vol. 27 Issue 3 Hong Kong

Checkland, P. (2001) *Pensamiento de sistemas y practica de sistemas*, Editorial Limusa, México.

Checkland, P. & Scholes, J. (1994) *La metodología de los sistemas suaves en acción*, Noriega Editores, México.

Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Comité técnico Nacional de normalización turística (COTENNOTUR) (1996) *Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles moteles y servicios de tiempo compartido y similares para obtener el certificado de calidad turística de lujo Gran Turismo*. norma NMX-tt-07:1996 IMNC.

Consejo de Promoción Turística (2006) *Panorama del Sector Turismo*, México Documento Web URL:

http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Panorama_del_Sector_Turistico.
(15/04/07)

DATATUR, Secretaria de Turismo, (2007) *Sistema de Información Turística*
Documento WEB URL:

<http://datatur.sectur.gob.mx/jsp/index.jsp> (17/11/06)

Foster, D. (1994) *Introducción a la industria de la hospitalidad*, Editorial Mc Graw Hill, México.

Furunes, T. & Mykletun, R. (2005) *Managers' perceptions of older workers in the hotel and restaurant industry*, International Congress series, Vol. 1280, US

Getino, O. (1993) *Turismo y desarrollo de América Latina*, Editorial Limusa, México.

GIGCH, J. (1993) *“Teoría General de Sistemas”*, Editorial Trillas, México

Grandey, A. et al (2005) *Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 56 Issue 1 US.

Groschl, E. & Doherty, L. (2006) *The complexity of culture: Using the appraisal process to compare French and British managers in a UK-based international hotel organization*, International Journal of Hospitality Management Vol. 25 Issue 2.

Gurria Di-Bella M. (1991) *Introducción al turismo*, Editorial Trillas, México

Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2003) *Metodología de la investigación*, 3ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Herrera M. (1986) *Introducción a las Ciencias Sociales*, Tomo 1, Consejo de sistema Nacional de Educación Tecnológica, México.

Hong-Bumm, K. & Woo-Gon K. (2005) *The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotel and chain restaurants*, Tourism management, Vol. 26 Issue 4. US

Hope, C. (2004) *The impact of national culture on the transfer of best practice operations management in hotels in St. Lucia*. Tourism management, Vol. 25 Issue 1Uk.

INEGI, (2006) *Cuenta Satelital de Turismo* Documento WEB URL:

[http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/turismo/2003/CS \(18/04/07\)](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/turismo/2003/CS (18/04/07))

Jackson M. (1991) *Contemporary systems thinking Systems Methodology for the Management Sciences*, Plenum Press New York and London.

Jiménez, A. (1993) *Turismo: Estructura y desarrollo, la estructura funcional del turismo internacional y la política turística de México* Mc Graw Hill, México.

Jiménez, A. (2005), *Desarrollo Turístico y Sustentabilidad, el caso de México*, Editorial Purrua, México.

Jinghan, J. & Dimou, I. (2005) *Expansion strategy of international hotel firms*, Journal of Business Research Vol. 58 Issue 12 US.

Johansen, O. (1999) *Introducción a la Teoría General de los Sistemas*. Editorial Limusa, México.

Johns, N. & Pine, R. (2002) *Consumer behavior in the food service industry: a review*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 21 Issue 2. Hong Kong

Kim, A., Dalbor, A. & Feinstein, A. (2007) *An examination of cost management behavior in small restaurant firms*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 26 Issue 2 US.

Kothari, T., Hu, C. & Roehl, W. (2005) *e-Procurement: an emerging tool for hotel supply chain management*, International Journal of Hospitality Management Vol.24 Issue 3 US.

Kotler, P. (1997) *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Editorial Prentice Hall, México.

Kuhn, T. (1971) *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.

Lara, G. (1998) *Dirección de Alimentos y Bebidas*, Editorial Limusa, México.

Liu, M. et al.(2001) *Data mining on time series: an illustration using fast-food restaurant franchise data*, Computational Statistics & Data Analysis, Vol. 37 Issue 4, US.

Lokman, M. & Annop, P. (2001) *The use of management accounting systems in hotels an exploratory study*, International Journal of Hospitality management, Vol. 20 Issue 2, Australia.

Martines, M. (2000) *El Paradigma emergente, Una nueva teoría de la racionalidad científica*, Editorial Trillas, México.

Molina, S. (1996) *Conceptualización del turismo*, Editorial Limusa, México

Molina, S. (1997) *Turismo Metodología para su aplicación*, Editorial Trillas, México.

Monchon, F. (2004) *Economía y Turismo*, Editorial Mc Graw Hill, México.

Muller, C. (1999) *The business of restaurants 2001 and beyond*, International Journal of Hospitality Management, Vol 18 Issue 4 US.

Olsen, M. & Connolly, D. (2000) *Experience-based travel, Cornell Hotel and Restaurant*, Administration Quarterly Vol. 41 Issue 1 US.

Orfila, F., Crespi, R. & Martinez, E. (2005) *Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Island*, Tourism Management, Vol. 26 Issue, Spain.

Organización Mundial de Turismo OMT (2006) *Barómetro del Turismo Mundial* Volumen 4 No.2, España.

Osorio, M. (2005) *La teoría de los sistemas aplicada al turismo*, revista virtual arbitrada pensado turismo (27/11/05) Documento Web URL: [http://pensandoturismo.com/template.php?archivo=osorio.htm\(05/05/07\)](http://pensandoturismo.com/template.php?archivo=osorio.htm(05/05/07)).

Pestana, C. & Mascarenhas, M. (2005) *Technical and allocative efficiency in a chain of small hotel*, International Journal Hospitality Management Vol. 24 Issue 3 Portugal.

Pérez A. (1999) *Kunt el cambo científico*, Editorial fondo de cultura económica México.

Prakash K. (2007) *The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: a conceptual framework for full services hotel firms*, International Journal of Hospitality Management Vol.26 Issue 2, US.

Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2001-2006) Poder Ejecutivo Federal, Presidencia de la Republica.

Reynolds, D. & Biel D. (2007) *Incorporating satisfaction measures into a restaurant productivity index*, International Journal of hospitality Management, Vol 26 Issue 2 US.

Ramírez, E. (2006) *Turismo de negocios*, Editorial Trillas, México

Remesas y desarrollo, (2004) *Mesa de dialogo Cooperación internacional de Centroamérica* Documento WEB URL:

<http://remesasydesarrollo.org/5.0html> (15/Julio/2007).

Rodríguez J.(1996) Curso de Filosofía, Editorial Alhambra, México

Santana, A. (2000) *Antropología y Turismo Nuevas Ordaz Viejas Culturas* Editorial Ariel, España.

Saur K.G.(2004) international Enclopedia of Systems and Cybernetics 2ª. Edition Parts I and II, Charles Francois Editor, Federal Republic of Germany.

Scarano E. (1999) *Metodología de las ciencias sociales, Lógica lenguaje y Racionalidad*, Ediciones Macchi, México.

Scholz, W. (1979) *Administración lucrativa de Hoteles y Moteles*, Editorial CECSA, México.

Secretaria de Turismo Sector (2007) *Compendio estadístico del Turismo*, Versión CD. México 2006.

Secretaria de Turismo, SECTUR (2006) *Breviario de Cultura*, Documento Web
URL: http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_9070_breviario_de_cultura
(20/04/07)

Secretaria de Turismo SECTUR (2006) *Plan Nacional de Turismo*. Documento WEB
URL:
http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/wb2/sectur/sect_769_capitulo_3
(19/02/07).

Subramaniam, N., McManus, L. & Mia L. (2002) *Enhancing hotel managers' organisational commitment: an investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 21 Issue 4 Australia.

Sigala, M. (2005) *Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational Implications*, International Journal of Hospitality management Vol. 24 Issue 3 Greece.

Tejeida, R. (2004) Los conceptos de entropía y evolución en la administración: La teoría Exilixica de las Organizaciones. *Administración Contemporánea, Revista de Investigación*, Vol. 2 Colpamex, México.

Tejeida, R. (2005). *The Exilixic Theory of Organizations: The Reconstructions of Entropy and Evolution Concepts in Management*. International Society for the System Sciences, ISSS, vol. 5 -5, UK.

Thompson, G. & Reynolds, D. (2007) *Multiunit restaurant productivity assessment using three-phase data envelopment analysis*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 Issue 1US.

Van Gigch, J. (1981) *Teoría General de los Sistemas*, Editorial Trillas, México.

Varela, F. & Maturana H. (1997) *De máquinas y seres vivos, Autopoiesis la organización de lo vivo*, Editorial Universitaria, Chile

Vidotto, A., Brown, K. & Beck, C. (2007) *Managing restaurant tables using constraints*, *Knowledge-Based Systems*, Vol.20 Issue 2. Canada.

Werner J. (1995), *Aristóteles*, Fondo de Cultura Económica (FCE), México

Wong, S. & Pang, L. (2003) *Motivators to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors*, *Tourism management*, Vol. 24 Issue 5 Hong kong.

Woo K. & Youngmi Ch. (2002) *Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry*, *International Journal Hospitality Management*, Vol.21 Issue 4, South Korea

Yen, A. (2004) *Customer satisfaction measurement practice in Taiwan Hotel*, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 23 Issue 4 Taiwan.

ANEXOS

ANEXO A Recopilación de la información

Instrumento No. 1

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información sobre los aspectos positivos y negativos del manejo del restaurante los Dones en el Hotel Sheraton Centro Histórico. Constituye una herramienta académica y forma parte de la tesis de maestría del encuestador, por lo que sus comentarios se tomaran de forma confidencial.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y de manera reflexiva trate de contestar los aspectos positivos y negativos que se le piden.

1.- Mencione hasta 5 aspectos positivos de la aplicación de las políticas de marca Starwood

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

1.- Mencione hasta 5 aspectos Negativos de la aplicación de las políticas y procedimientos de marca Starwood

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Nota: Esta mismo instrumento se utilizo para obtener los aspectos positivos de las siguientes áreas.

- a) Políticas y procedimientos de Marca. (encuestando a los gerentes)
- b) Desempeño de la gerencia. (encuestando a los empleados)
- c) El área de Cocina (encuestando a los chefs de partie)
- d) Personal de Bar (encuestando al Jefe de Bares)
- e) Personal de servicios (encuestando a los capitanes)
- f) Personal de cajas(encuestando a la jefa de cajeras)
- g) Personal de Steward (encuestando a los supervisores de Steward)

Las entrevistas fueron hechas de la siguiente forma:

5 Gerentes

8 Supervisores

Cuestionario de Entrevista No. 1

El presente cuestionario se formuló con la intención de obtener la mayor información posible sobre las percepciones de los gerentes hacia el fenómeno de estudio.

Preguntas abiertas.

1.- De acuerdo con su criterio, ¿Cuáles son las prioridades que deben ser consideradas dentro del diseño de las políticas y procedimientos de marca?

2.- De acuerdo con su criterio, ¿Cuáles son las prioridades que deben ser consideradas dentro del diseño de las políticas y procedimientos internos?

3.- A su criterio, mencione el factor principal que determina la satisfacción de los clientes.

4.- ¿Cuál es la importancia que tienen el flujo de información para el logro de los objetivos y metas propuestos?

5.- ¿Por qué es importante considerar la coordinación entre departamentos dentro del logro de los objetivos del restaurante?

6.- ¿Cuál es la importancia que tiene el flujo de información dentro del restaurante los Dones para contribuir al logro de sus objetivos y metas?

7.- ¿Cuál es el papel que juega la capacitación para mejorar la prestación de los servicios en el restaurante Los Dones?

8.- De acuerdo a su conocimiento, ¿Cómo podría mejorar la prestación de los servicios en el restaurante?

Se realizó entrevista Directa a:

Gerente de Restaurantes y bares.

Gerente de Recepción.

Cuestionario de entrevista No. 2

El presente cuestionario de entrevista se diseñó con la intención de recopilar información del medio ambiente del fenómeno de estudio.

1.-¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las empresas de hospedaje en la actualidad?

2.-¿Cuál debe de ser la direccionalidad de las políticas publicas para el logro de los objetivos de las empresas turísticas?

3.-¿Cuál es son los principales problemas a los que se enfrentan las empresas turísticas ubicadas en el centro histórico?