



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Estructura de Alto Nivel para la alineación al Sistema de
Gestión ISO 9001:2015 en Venta y Planeación de bodas
destino**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL
TURISMO**

PRESENTA:

L.C.C. ROCÍO LIZBETH RIOJA DELGADO

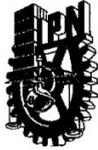
DIRECTORA:

Dra. Lilián Marisa Méndez Ravina

Ciudad de México, 2018



Acta de revisión de tesis



SIP-14

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 16:00 horas del día 30 del mes de agosto de 2018 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de Escuela Superior de Turismo para examinar la tesis titulada:
Estructura de Alto Nivel para la alineación al Sistema de Gestión ISO 9001:2015 en Venta y Planeación de bodas destino

Presentada por el alumno:

Rioja
Apellido paterno

Delgado
Apellido materno

Nombre(s) Rocio Lizbeth

Con registro:

B	1	6	1	2	7	1
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

Maestra en Administración e Innovación del Turismo

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

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

Dra. Lilián Marisa Méndez Ravina

Dr. Héctor López Valobos

Dr. Víctor Ramón Oliva Aguilar

Dr. Napoleón Rosario Conde Gaxiola

M. en C. Marissa Alonso Marbán

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

Mtra. Marcela Hernández Álvarez



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

Carta de autorización de cesión de derechos



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 30 del mes agosto del año 2018, la que suscribe, Rocío Lizbeth Rioja Delgado alumna del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO, con número de registro B161271, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación-EST, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Lilian Marisa Méndez Ravina y cede los derechos del trabajo titulado: "Estructura de Alto Nivel para la alineación al Sistema de Gestión ISO 9001:2015 en Venta y Planeación de bodas destino" 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 permiso del autor y/o directora del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones de correo electrónico: lizrioja28@gmail.com y mendezravina@gmail.com Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo



Rocío Lizbeth Rioja Delgado

Agradecimientos

A la vida por la oportunidad de cursar esta maestría

A mis padres por su ejemplo de vida y siempre ser mi apoyo día con día

A mi hermano y familia por ser un motivo más para concluir este proyecto

A la Dra. Lilián por sus aportaciones, su orientación y el tiempo dedicado a la
elaboración de esta Tesis

A mis amigos por alentarme a seguir con este gran reto

Agradecimiento de apoyo

Al apoyo económico que hizo posible esta investigación:

Beca correspondiente al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), CVU 789586, No. de becario 638836, de septiembre 2017 a julio 2018.

Índice

Acta de revisión de tesis	ii
Carta de autorización de cesión de derechos	iii
Agradecimientos	iv
Agradecimiento de apoyo	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract.....	xiv
Glosario	xv
Siglas y abreviaturas	xviii
1.- Introducción.....	1
2.- Antecedentes	4
2.1.- Estudios previos alrededor de las unidades de análisis	4
2.1.1.- Antecedentes en la industria turística	4
2.1.2.- Definiciones y conceptos vinculados con el turismo	10
2.1.3.- Bodas destino – oferta y demanda.....	12
2.2.- Justificación	13
2.3.- Planteamiento del problema	15
2.4.- Objetivos.....	17
2.4.1.- Objetivo general	17
2.4.2.- Objetivos específicos	18
2.5.- Unidades de análisis.....	18
2.6.- Contribución al turismo.....	20
2.7.- Tipo de Investigación.....	21
3.- Marco referencial y conceptual	23
3.1.- Generalidades de Cancún y la Riviera Maya.....	23
3.1.1.- Generalidades de la Ciudad de Cancún	23
3.1.2.- Generalidades de la Riviera Maya	24
3.1.3.- Cancún y la Riviera Maya, su posicionamiento como destino turístico.....	26
3.2.- Definiciones y conceptos	28
3.2.1.- Conceptos Calidad en el servicio y satisfacción del cliente	28
3.2.2.- Escuelas de calidad en el servicio	32
3.2.3.- Calidad en el servicio en la industria turística	38
3.3.- Concepto e importancia de la norma ISO 9001	44
3.3.1.- Principios de las Normas ISO	45
3.3.2.- Historia de las normas ISO 9001	46
3.3.3.- Proceso de revisión de la norma ISO.....	48
3.4.- Concepto de Anexo SL.....	50
3.4.1.- Utilidades y aplicación del Anexo SL	51
3.4.2.- Estructura de Alto Nivel: Anexo SL	52

3.4.3.- Principios de la Calidad.....	57
3.4.4.- Innovaciones y cambios clave Norma ISO 9001:2015.....	60
3.5.- Procesos actuales de bodas destino.....	67
3.5.1.- Ventas y Planeación: su ubicación con relación a la organización	67
3.5.2.- Descripción del proceso de Ventas.....	70
3.5.3.- Descripción del proceso de Planeación	74
3.5.4.- Descripción del proceso de Operación	77
4.- Metodología	80
4.1.- Diseño de la investigación	82
4.2.- Pasos para la realización de la investigación	82
4.3.- Determinación del objeto de estudio	84
4.4.- Fase de instrumentación	84
4.4.1.- Validez	86
4.4.2.- Confiabilidad	86
4.5.- Anonimato y confidencialidad	87
5.- Recopilación de datos	88
5.1.- Proceso	88
5.2.- Instrucciones	88
5.2.1.- Encuestas de servicio	89
5.2.2.- Entrevistas grupales.....	94
5.3.- Protocolo	95
6.- Análisis e interpretación de la información	97
6.1.- Análisis de encuestas de servicio.....	97
6.2.- Análisis de resultados – entrevistas grupales.....	105
6.3.- Áreas de oportunidad encontradas.....	107
6.3.1.- Áreas de oportunidad del proceso de Ventas	107
6.3.2.- Áreas de oportunidad del proceso de Planeación.....	108
6.3.3.- Áreas de oportunidad del proceso de Operación.....	109
7.- Conclusiones.....	110
8.- Recomendaciones	115
9.- Propuesta – Anexo SL	117
9.1.- Alcance.....	117
9.1.1.- Procesos de Ventas	117
9.1.2.- Procesos de Planeación	118
9.1.3.- Procesos de Operación.....	119
9.2.- Referencias normativas.....	119
9.3.- Términos y condiciones	122
9.3.1.- Términos y condiciones Ventas	122
9.3.2.- Términos y condiciones Planeación.....	124
9.3.3.- Términos y condiciones Operación	124
9.4.- Contexto de la organización	125
9.4.1.- Análisis interno – Fortalezas	126
9.4.2.- Análisis interno – Debilidades	126

9.4.3.- Análisis externo – Oportunidades	127
9.4.4.- Análisis externo – Amenazas	127
9.5.- Liderazgo	128
9.6.- Planificación	130
9.6.1.- Estrategias de Planificación – Ventas	130
9.6.2.- Estrategias de Planificación – Planeación	132
9.6.3.- Estrategias de Planificación – Operación.....	132
9.7.- Soporte	133
9.7.1.- Infraestructura, soporte técnico e información documentada.....	134
9.7.2.- Competencias - perfil de Ventas	137
9.7.3.- Competencias - perfil de Planeación.....	138
9.7.4.- Competencias – perfil de Operación	139
9.8.- Operación	141
9.8.1.- Propuesta de procesos – Ventas	141
9.8.2.- Propuesta de procesos – Planeación.....	145
9.8.3.- Propuesta de procesos – Operación.....	148
9.9.- Evaluación del desempeño.....	150
9.9.1.- Evaluación de desempeño Ventas.....	151
9.9.2.- Evaluación de desempeño Planeación	152
9.9.3.- Evaluación de desempeño Operación	153
9.9.4.- Encuesta de servicio – Proceso general de bodas	154
9.10.- Mejora.....	155
9.10.1.- Propuesta para estrategias de mejora – Ventas	155
9.10.2.- Propuesta para estrategias de mejora – Planeación.....	156
9.10.3.- Propuesta para estrategias de mejora – Operación.....	156
10.- Referencias	158
Anexos	161
A1: Encuesta de servicio	162
A2: Guía para entrevista grupal	163
A3: Lista de cotejo - Ventas	164
A4: Lista de cotejo - Planeación	165
A5: Lista de cotejo - Operación.....	166
A6: Propuesta – encuesta de servicio	167
A7: Ponencias derivadas de la tesis	168
A) “Satisfacción del cliente y el manejo asertivo de quejas. Caso: Call Center Bodas Palace Resorts”, presentada en el Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel, Mayo 2017.....	168
B) Diseño del anexo SL. Estructura de Alto Nivel para la alineación al Sistema de Gestión ISO 9001:2015 para procesos de Venta y Planeación de bodas”, carta de aceptación de ponencia aceptada para el II Congreso Iberoamericano de Turismo y Responsabilidad Social (CITuRS2018), Coruña España.	169
A8: Publicaciones derivadas de la tesis.....	170
A) “Satisfacción del cliente y el manejo asertivo de quejas. Caso: Call Center Bodas Palace Resorts”, publicada en las Memorias del	

Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel, Mayo 2017.... 170

Índice de tablas

Tabla 1.- Unidades de análisis	19
Tabla 2.- Ocupación Hotelera en Cancún y Riviera Maya.....	25
Tabla 3.- Brechas Modelo SERVQUAL	33
Tabla 4.- 22 variables SERVQUAL	34
Tabla 5.- Desglose Estructura de Alto Nivel.....	52
Tabla 6.- Principios de la Calidad	57
Tabla 7.- Especificación de encuestas por mes	98
Tabla 8.- Análisis de los comentarios en encuestas.....	104
Tabla 9.- Términos y condiciones Ventas	123
Tabla 10.- Términos y condiciones Planeación	124
Tabla 11.- Términos y condiciones Operación	125
Tabla 12.- Análisis interno - Fortalezas	126
Tabla 13.- Análisis interno.- Debilidades	127
Tabla 14.- Análisis externo - Oportunidades	127
Tabla 15.- Análisis externo - Amenazas	128
Tabla 16.- Estrategias de Planificación - Ventas	131
Tabla 17.- Estrategias de Planificación – Planeación.....	132
Tabla 18.- Estrategias de Planificación – Operación.....	133
Tabla 19.- Estrategias de Mejora – Ventas	155
Tabla 20.- Estrategias de mejora – Planeación.....	156
Tabla 21.- Estrategias de mejora – Operación	157

Índice de figuras

Figura 1.- Mapa de la República Mexicana destacando la ciudad de Cancún	23
Figura 2.- Mapa de América, destacando Yucatán y la Riviera Maya	25
Figura 3.- Lugares tendencias para Bodas Destino en México	28
Figura 4.- Evolución de la Norma ISO 9001	48
Figura 5.- Modelo de Gestión Integrado según Anexo SL.....	51
Figura 6.- Procesos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar vs del Anexo SL	55
Figura 7.- Modelo de procesos de negocio	70
Figura 8.- Descripción procesos de Ventas.....	74
Figura 9.- Descripción de procesos Planeación	77
Figura 10.- Descripción de los procesos de Operación.....	79
Figura 11.- Encuestas de evaluación del servicio	99
Figura 12.- Estadísticas por mes – Rubro Ventas	100
Figura 13.- Estadísticas por mes – Rubro Planeación	101
Figura 14.- Estadísticas por mes – Rubro Operación.....	101
Figura 15.- Estadísticas por mes – Rubro Proveedores	102
Figura 16.- Estadísticas por mes - Rubro Hotel.....	103
Figura 17.- Propuesta de procesos – Ventas	145
Figura 18.- Propuesta de procesos - Planeación	147
Figura 19.- Propuesta de procesos – Operación.....	150

Figura 20.- Constancia de la ponencia en el Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel, Quintana Roo.....	168
Figura 21.- Carta de Aceptación de ponencia para el Congreso Iberoamericano de Turismo y Responsabilidad Social CITuRS 2018, Coruña España.....	169
Figura 22.- Portada de las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel Quintana Roo	170
Figura 23.- Índice de las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel Quintana Roo.	171
Figura 24.- Resumen de las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel Quintana Roo.....	172

Resumen

Las bodas son eventos que marcan la vida de una pareja, en específico en las bodas destino, que buscan locaciones de sol y playa, ha surgido la necesidad de la profesionalización del personal por el incremento de la competencia que surge en este segmento de mercado entre empresas de hospedaje.

Como fuente de información, se usaron las encuestas de servicio de una cadena hotelera específica, se encontraron las áreas de oportunidad que los clientes identifican una vez concluida su estancia, desde el primer contacto, hasta terminar con la celebración de los eventos en la propiedad. Para obtener el punto de vista interno, se realizaron encuestas grupales con el personal de contacto. Entre las áreas de oportunidad que se encontraron son: la necesidad de proporcionar información clara y concisa, la respuesta en tiempo y forma, así como la optimización de las herramientas de soporte.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación se elabora la propuesta con base en los 10 apartados del Anexo SL para la estandarización de procesos de Venta, Planeación y Operación de las bodas destino.

Abstract

Weddings are events that mark the life of every couple. In terms of destination weddings, the need of professional and expert staff has increased; especially due to the competition that arises in this market segment between lodging companies.

As source of information, the service surveys of a specific hotel chain were used to find the areas of opportunity that customers identify once their stay is completed, from the first contact to the conclusion of the events on property. To get the internal point of view, group surveys were performed with the contact personnel. The areas of opportunity that were found are the importance of provide clear and concise information, the response in a timely manner and the optimization of support tools.

Taking into consideration the results got in the investigation, the proposal is elaborated based on the 10 sections of Annex SL for the standardization of processes of Sale, Planning and Operation of destination weddings.

Glosario

- Agentes de viajes:** se refiere a aquellas personas que tienen un alto conocimiento en la industria del turismo y su principal función es apoyar a sus clientes a tener la mejor experiencia de viaje, se encargan de reservar todo lo que involucra reserva de hospedaje y boletos de avión, así como los tours en los diferentes destinos y la transportación en tierra tanto de las diferentes actividades como del aeropuerto-hotel-aeropuerto.
- Anexo SL:** es un apartado que pertenece a la Norma ISO 9001:2015 que especifica los parámetros a seguir para tener un servicio de excelente calidad. Es aplicable tanto a las empresas que se dedican a la industria manufacturera como a las del servicio.
- Bodas:** es una celebración que llevan a cabo los contrayentes para confirmar su compromiso como pareja. Puede ser de diferentes tipos: simbólica, católica o legal; incluso con otro tipo de religiones como Hindú, Judía e interreligiosa (combinación de religiones o creencias). Pueden ser un evento que incluya sólo a la pareja o reúna a un grupo de personas.
- Bodas destino:** se refiere al tipo de celebración mencionada en el concepto anterior. A diferencia de una boda regular, las bodas destinos solicitan tanto de la pareja como de los invitados que se trasladen de su lugar de origen a otro sitio para realizar esta celebración. Es decir que implica la planeación del viaje, los últimos detalles se deben llevar a cabo a distancia.
- Calidad en el servicio:** es un concepto multidimensional, pues las expectativas y necesidades de los consumidores son múltiples y diversas. Calidad en el servicio tiene como principal objetivo satisfacer las expectativas del cliente.
- Clientes:** son los consumidores de cualquier tipo de producto o servicio. Son el propósito de vida de una empresa.
- Compensaciones:** valor agregado que se otorga a un cliente por algún inconveniente durante el proceso de venta. Estas pueden ser monetarias o en especie, en el caso de bodas destino son por ejemplo horas de cóctel o recepción gratis, cambios en los menús, decoración adicional, servicios gratis de foto/video o audiovisuales.
- Coordinador(a) de boda:** es el personal que se encuentra en las propiedades. Se encarga de operar los eventos de la boda, de confirmar los servicios con los contrayentes una vez que llegan al destino. Se involucra con los departamentos de banquetes, alimentos y bebidas, montaje de eventos en el hotel, así como con los proveedores que operan en el hotel. Supervisa y apoya con el montaje de los eventos.
- Estructura de Alto Nivel (*High Level Structure*):** forma parte del Anexo SL, este apartado especifica detalladamente los pasos a seguir para lograr un servicio de alto nivel por medio de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Ejecutivo de Planeación:** es el colaborador que se encarga de dar seguimiento con la confirmación, reserva y cobro de los servicios adicionales de la boda como decoración, fotografía y videografía, servicios audiovisuales, entre otros. Este Ejecutivo entra en contacto con el cliente, una vez cerrada la venta de la ceremonia y las habitaciones. Está en contacto directo con los coordinadores de boda y los proveedores.

Ejecutivo de Venta: es el colaborador que se encarga de contactar a los contrayentes, agentes de viajes o tour operadores para proporcionar la información de la reserva de boda y bloqueo de habitaciones según sea el caso. Se encarga del envío de contratos de ceremonia y cuartos, así como de solicitar los depósitos. Hasta concluir con el cierre de la venta al presentar a la planeadora de boda.

Lead: esto se refiere a la información de contacto proporcionado por la agencia que se encarga de prospectar clientes interesados en celebrar una boda destino. Estos datos son obtenidos por diferentes medios, a través de páginas webs de bodas, página oficial de la cadena hotelera, redes sociales, entre otros. Los datos de contacto consisten en nombre de uno o dos contrayentes, número de teléfono, correo electrónico, fecha de boda y tipo de ceremonia. Los datos dependerán de que tanta información el cliente proporcionó en el proceso de prospección. En el caso de que los contrayentes estén reservando a través de una agencia de viajes o algún otro intermediario como planeadora de boda, esta información forma parte de los datos de contacto y se convierten también en representantes de los clientes.

Negociaciones: son las solicitudes especiales que hacen los clientes con respecto a una autorización adicional que no corresponde por contrato o como parte de los acuerdos, sin embargo, hacen este tipo de solicitudes por el volumen de negocio que traen a la empresa.

Norma: se refiere al conjunto de reglamentos y especificaciones que se deben seguir de manera estricta y de acuerdo a como son descritos en los diferentes documentos para proveer un servicio de acuerdo a los estándares específicos.

Partes interesadas: son aquellas que se ven afectadas por los procesos y generan un riesgo significativo para la estructura de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen.

Personal de contacto: se refiere a todo aquel personal que tiene contacto e interacción directa con los clientes, en el caso de las bodas destino se refiere al personal de Ventas, Planeación y Coordinación.

Planeación de bodas destino: se refiere a definir los detalles finales con la Planeadora de bodas: es decir el color de las flores, el tipo de música para la recepción, el sabor del pastel, los lugares de los invitados en la recepción, el tipo de decoración, todos los elementos específicos de una boda destino.

Quejas: expresión de insatisfacción reportada a una organización por un cliente, con respecto a sus productos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Satisfacción del cliente: es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Este término está íntimamente vinculado con la calidad en el servicio.

Sistemas de Gestión de la Calidad: este concepto se refiere al conjunto de reglamentos y estándares que se deben seguir al proporcionar un servicio

para que esté de acuerdo a los lineamientos de calidad establecidos por la organización y el servicio se proporcione de acuerdo a lo descrito en el Sistema de Gestión de Calidad.

Socio comercial: se refiere a aquellas empresas o compañías externas que cuentan con su propia administración y trabajan en conjunto con las cadenas hoteleras. Estas pueden ser proveedores de servicios como decoración, fotografía, videografía y audiovisuales entre otros, o también del ámbito de la industria del viaje como Tour Operadores o Agentes de viajes.

Tour Operadores: son aquellos socios comerciales que tienen una tarifa preferencial por el volumen de habitaciones que venden a las cadenas hoteleras. La mayor parte de ellos administran o son dueños de sus propios establecimientos de hospedaje y/o aerolíneas.

Venta de bodas destino: es el proceso para la confirmación de la ceremonia y la reserva del bloqueo de habitaciones grupal de acuerdo a la disponibilidad de los hoteles. Esto implica la firma de contrato tanto de ceremonia como de grupo, en el caso de que aplique y el pago de los depósitos correspondientes.

Siglas y abreviaturas

AD	Alta Dirección
AGCDT	Agenda de competitividad de los Destinos Turísticos
ASA	Aeropuertos y Servicios Auxiliares
CC	<i>Call Center</i> , centro de llamadas
CD	<i>Committe Draft</i> – Comité revisor del borrador de las normas ISO
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ICTUR	Instituto de la Competitividad Turística
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
ISO	Organización Internacional de Normalización
LODGSERV	<i>Lodging Service</i> – Servicio de hospedaje
LQI	<i>Lodging Service Index</i> – Índice de calidad en el alojamiento
MICE	<i>Meeting, Incentive and Corporate Events</i>
MVS	Multivisión
NOM	Norma Oficial Mexicana
OMT	Organización Mundial de Turismo
SECTUR	Secretaría de Turismo
SERVQUAL	<i>Service Quality</i> – Calidad en el servicio
SERVPERF	<i>Service Performance</i> – Desempeño del servicio
SGC	Sistema de Gestión de Calidad

1.- Introducción

Las bodas destino han ido en incremento en los últimos años, en específico Cancún se ha convertido desde el 2011 en uno de los destinos turísticos preferidos para celebrar bodas destino. De acuerdo con estadísticas de la Secretaría de Turismo, de las 160 mil bodas anuales que los estadounidenses celebran fuera de su país, México es el segundo país preferido para realizarlas y Cancún el destino turístico más popular (MVS, 2015).

Por lo que, la competencia entre diferentes cadenas hoteleras con respecto a este mercado también ha ido en aumento. Las cadenas hoteleras deben invertir en este segmento para estar a la vanguardia en el mercado. Con base en lo mencionado, surge la necesidad de hacer un análisis estructural de los procesos de Ventas y Planeación para ofrecer un servicio de alta calidad tomando como parámetro lo establecido a la Norma Internacional ISO 9001:2015. Esta norma es una de las más aplicadas en el mundo empresarial, además de la más usada, reconocida y certificable en el mundo.

El principal objetivo de la presente investigación, es elaborar el diseño del Anexo SL para la estructura y la inserción al Sistema de Gestión de la Calidad de Alto Nivel de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, para los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino.

En el primer apartado se desarrollan los estudios previos alrededor de las unidades de análisis, se establecen los antecedentes relacionados con la industria turística, así como la definición de bodas destino con relación a su oferta y demanda en los destinos más representativos como Cancún y la Riviera Maya.

Entre los rubros a desglosar son los siguientes:

- ❖ Realizar un análisis del contexto
- ❖ Identificar los aspectos necesarios que debe tener el líder del equipo de Ventas y Planeación

- ❖ Discriminar las estrategias de planificación
- ❖ Analizar la estructura del Departamento de Bodas
- ❖ Determinar los factores de riesgo en el diseño del proceso
- ❖ Concluir con la determinación de la propuesta de mejora idónea

El Departamento de Bodas se encarga de vender y planear las ceremonias y grupos de boda para las propiedades de las cadenas con sedes a nivel nacional e internacional. El enfoque del presente estudio se centra en los procesos de Venta y Planeación de bodas destino, de manera general y a grandes rasgos, se incluye también el proceso de Coordinación.

Como base del marco conceptual se describen las diferentes perspectivas de la calidad en el servicio; la satisfacción al cliente como consecuencia del punto anterior, así como los orígenes de estos conceptos y las dos escuelas teóricas que predominan en la concepción de la calidad en el servicio. Así mismo, se desarrolla la historia y antecedentes de la Norma ISO 9001:2015. Se pone especial atención en la descripción y estructura de Alto Nivel y sus 10 rubros.

En el apartado de metodología, se especifican los pasos que se siguieron para la realización de la investigación, la descripción de la fase de instrumentación, los fundamentos de la validez y la confiabilidad; como conclusión del rubro se especifica la forma en que se interpretaron los datos.

Con respecto al análisis de los datos, se utilizaron las encuestas que los contrayentes llenan una vez concluida su estancia, así como entrevistas grupales que sirven para recabar la mayor cantidad de información posible desde diferentes perspectivas, tanto desde el punto de vista del cliente como del personal de servicio.

Considerando la información obtenida, se elabora la sección de análisis de los datos de las encuestas de servicio y las entrevistas grupales. Para cerrar el proceso de investigación en las secciones de conclusiones y recomendaciones, se especifican las áreas de oportunidad que se encontraron y lo que se recomienda para mejorar los procesos.

Con base en el análisis de los datos obtenidos y las 10 cláusulas del anexo SL, estructura de Alto Nivel, se diseña la propuesta para la alineación al Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001:2015 para los procesos de Ventas, Planeación y Operación de bodas destino.

2.- Antecedentes

2.1.- Estudios previos alrededor de las unidades de análisis

2.1.1.- Antecedentes en la industria turística

En la industria turística, se tienen escasos antecedentes de este tipo de estudios en comparación con el campo de la industria manufacturera en donde estas investigaciones son más frecuentes, en las cuales se tienen incluso estándares de calidad que se mejoran y evalúan constantemente. En la industria de lo intangible como son los servicios, se tienen pocas aportaciones sobre Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), por lo que se detecta una escasez de trabajos relativos a la construcción y contrastación de los fundamentos teóricos y los métodos de un programa de SGC (Serrano Bedia, López Fernández, & Raquel, 2007).

Por lo que a pesar de la importancia estratégica que en la actualidad tiene la calidad en el servicio dentro del sector turístico, la revisión realizada de la literatura sobre gestión de la calidad en hotelería y turismo existen varias líneas abiertas para futuras investigaciones (Serrano Bedia, López Fernández, & Raquel, 2007)

Si bien la calidad en el servicio ha tomado una importancia determinante para la vigencia y permanencia en el mercado de las industria del alojamiento, tanto la academia como las empresas no se han adentrado demasiado en estos temas de certificarse bajo los parámetros de la Norma ISO 9001:2015 y lo han dejado como un tema más ligado a la pragmática, es decir a la practicidad y a la cotidianeidad, a diferencia de una aplicación de normas comúnmente utilizadas en otro tipo de industrias como la manufacturera, la automotriz y la de transporte.

El lenguaje que utiliza la Norma ISO 9001:2015 ha seguido la misma pauta de versiones anteriores, con el objetivo de ser aplicada tanto en organizaciones que se dedican a elaborar productos como a las que se dedican a proveer servicios; es el caso de la industria turística, ésta ha centrado su atención más en la aplicación de sistemas de control de calidad y satisfacción al cliente, como es el caso de las

escalas SERVQUAL, SERVPERF, entre otras. Estos estudios tienen su origen en las dos escuelas de calidad en el servicio: la norteamericana y la nórdica.

Las mencionadas corrientes teóricas han concentrado su atención sobre todo en la percepción del cliente: “su papel secundario ha dejado como único juez y sabio de la calidad al cliente, dejando al empleado sin ningún tipo de función significativa en cuanto a la gestión de la calidad del servicio” de acuerdo a Gutiérrez y Rubio; de ahí que se hace necesario la creación de nuevos modelos de Sistemas de Gestión de la Calidad que integren al empleado y de esta forma sus colaboraciones retroalimenten y nutran a las empresas del sector para llegar a ser más competitivas y su permanencia en el mercado tenga una mayor vigencia (Gutiérrez Broncano & Rubio Andrés, 2009).

A lo anterior se debe agregar que el cliente en la actualidad tiene la información de manera inmediata, por lo que se convierte en alguien informado y exigente. De ahí que la mejor estrategia para una competitividad efectiva es la diferenciación mediante la calidad en el servicio. Esto sin duda involucra a diferentes áreas de la industria turística que se encuentran en contacto con el cliente y por tanto demanda también una estructura sólida de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) que sean coherentes y de acuerdo al perfil del cliente y la empresa. También demanda personal con competencias laborales específicas y un personal con su profesionalización.

Es importante la revisión de los parámetros de los sistemas de gestión de la calidad, debido a que es claro que no se están aplicando correctamente, ya que no están logrando los resultados que se esperan y necesitan. Uno de los factores más importantes que no se han incluido en las teorías sobre la medición de la calidad como la nórdica y la norteamericana, es un sistema que ayude a la inclusión del personal aportador de conocimiento y un elemento significativo para el logro de la mejora de la calidad, así como la satisfacción del cliente.

Del mismo modo compete a los sistemas de medición que evalúen y reconozcan el esfuerzo de los empleados, son ellos los representantes de la compañía y el contacto principal con los clientes (Gutiérrez Broncano & Rubio Andrés, 2009). Por lo que su

desempeño, actitud y la información con la que cuentan para atender al cliente son acciones determinantes para conseguir el objetivo de la diferenciación y que las empresas que se dedican a la hospitalidad, sigan siendo competitivas a pesar de que el cliente sea más demandante y cuente con mayor información a su alcance.

En cuanto a calidad en el servicio y su importancia con respecto a la percepción del cliente, se tiene el reto de la intangibilidad en el caso de los proveedores de servicios turísticos; ya que esto hace más difícil para las empresas establecer especificaciones precisas para sus procesos y por tanto estandarizar el ciclo del servicio. Un sector imprescindible que forma parte del producto de las empresas que se dedican a los servicios como el turismo es el factor humano, es una pieza clave, los colaboradores son los que aportan más a la experiencia turística, los colaboradores se convierten también en clientes importantes, que deben ser tomados en cuenta en la toma de decisiones. Por lo tanto, el concepto de calidad en el servicio tiene diferentes dimensiones y en la mayor parte de ellos el factor humano está involucrado (Gutiérrez Broncano & Rubio Andrés, 2009).

Cabe destacar que si bien el colaborador es el intermediario entre la empresa y el cliente: las reglas, normas y procedimientos de cómo proveer los servicios no los determina o estandariza el capital humano. Estos son establecidos, elaborados y de manera ideal documentados por un equipo asignado por la Alta Dirección, para de esta forma reglamentar y establecer la forma de regular la calidad. En consideración con estas reflexiones sobresale la necesidad de crear un modelo de gestión de la calidad integrado que vincule tanto al cliente como al empleado, con el objetivo de estandarizar y mejorar la calidad en el servicio. Considerando sobre todo que el proveer un servicio de alta calidad, influye directamente en la percepción del cliente y de esta forma lograr su fidelidad, lo que permitirá a las empresas turísticas ser más competitivas y mantenerse vigentes en el mercado.

En el estudio realizado por Javier Pérez en un *Contact Center* en 2015, enfocado en la inteligencia emocional y la satisfacción al cliente, obtuvo como resultados que la dimensión: Percepción, Comprensión y Regulación de la Inteligencia Emocional, no se asocian directamente con la satisfacción del cliente. Sin embargo, factores como el Desgaste Laboral impacta de forma negativa en la satisfacción del cliente. (Pérez

Herrera, 2015). El párrafo anterior aporta a la presente investigación que la necesidad de una óptima inteligencia emocional es necesaria para una mejor atención al cliente; en contraposición a esta postura el desgaste laboral provoca que elementos como la percepción, comprensión y regulación se vean demeritados; lo cual influye directamente en la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

En la investigación realizada para establecer un modelo para la calidad en el servicio en empresas turísticas, basado en un modelo estructural, elaborado por la Universidad de Algarve (Portugal), se menciona que la calidad es el resultado de factores culturales, los cuales son denominados por los valores de la organización y las prácticas cotidianas en conjunto con los líderes y colaboradores que deben trabajar en conjunto como patrones para llegar a un objetivo común. En este estudio en el que la integración del modelo se ocupa de los factores críticos de los procesos para lograr una cultura de calidad en el servicio en las organizaciones. Importantes hallazgos corroboraron que el empoderamiento de la Alta Dirección (AD) y los colaboradores son la clave de los factores de éxito para lograr una cultura de la calidad (Campos, da Costa Mendes, Albino Silva, & Om do Valle, 2014).

Esta idea de la cultura de la calidad total, es una consecuencia de hallazgos empíricos que hacen evidente la falla de los programas de calidad que se han implementado en las organizaciones con una deficiencia de soporte del adecuado valor del sistema. Por otra parte, se ha reivindicado que la cultura de calidad es una parte importante de la cultura organizacional; ya que vincula los hábitos, creencias, valores y comportamientos para la mejora de la calidad en el servicio (Campos, da Costa Mendes, Albino Silva, & Om do Valle, 2014).

Para el logro de una estrategia innovadora en una cultura en el servicio, la Alta Dirección se debe enfocar en el bien común de la organización como requisito para una implementación exitosa de una cultura de servicio. Un liderazgo visible y activo es capaz de lidiar con la resistencia del cambio para adoptar el compromiso de actitud de los valores y prácticas para la calidad en el servicio (Campos, da Costa Mendes, Albino Silva, & Om do Valle, 2014).

El empoderamiento representa la transferencia de la autoridad y la responsabilidad en el proceso de la toma de decisiones tanto de gerentes como de colaboradores. Así mismo, está relacionado con el desarrollo de las organizaciones, en donde el liderazgo ha adoptado un estilo participativo de interacción, una comunicación abierta, trabajo en equipo y respeto por la creatividad de los empleados. Por lo tanto, el equipo toma responsabilidad directa en la detección y la resolución de los problemas en la calidad. Para la mejora de la calidad es necesario cuantificarla y analizarla de manera estadística. La recopilación de información es importante en diferentes formas: para identificar el desempeño insatisfactorio, para motivar a la gente con la mejora continua, o para asistir en los procesos de decisión para todos los niveles de la organización en su relación con las personas que apuestan por su desarrollo, con base en argumentos de Michael Porter (Campos, da Costa Mendes, Albino Silva, & Om do Valle, 2014).

El estudio mencionado, muestra resultados en los cuales el liderazgo está enfocado a incrementar la calidad en el servicio, lo cual es crucial para lograr la alta competitividad en el mercado. En particular, si la gerencia está íntimamente involucrada con la calidad y en promover comportamientos adecuados, se conduce y motiva el cambio de la cultura de servicio. Si bien el liderazgo es primordial para lograr un desarrollo de la calidad, todos los componentes de la organización están involucrados en el objetivo de lograr calidad en la misma.

La investigación de Campos mencionada confirma la importancia del liderazgo en los procesos de construcción de una cultura de calidad total, en particular en un contexto de negocios altamente competitivo, en el cual los consumidores son más exigentes y la competencia se empieza a basar en la satisfacción al cliente y la óptima calidad de los servicios. De la misma forma se sugiere que si la Alta Dirección contribuye de forma más positiva a la cultura de la calidad total, sobre todo si promueven el trabajo en equipo, comparten la responsabilidad, así como promueven la iniciativa y la autonomía al tomar decisiones.

En un estudio realizado por el Departamento de Estudios de Gestión, del Instituto de Tecnología de la India, se descubrieron elementos destacados con respecto a la calidad en el servicio, los cuales revelaron que existe una fuerte relación entre la

capacitación de los colaboradores y la calidad de los servicios ofrecidos por las empresas turísticas. La importancia de este tipo de estudios en economías emergentes como India, se hacen relevantes debido a que se ve al turismo como una buena alternativa para la activación de la economía (Lochan Dhar, 2015).

La investigación anterior aporta que el compromiso organizacional se refiere a tres aspectos: afectividad, continuidad y normatividad. Esto se traduce en que los empleados que tienen una fuerte fe en los valores y creencias de una organización están considerados como los que tiene un alto nivel de compromiso organizacional. Se ha comprobado que los colaboradores comprometidos en altos niveles de compromiso, cuando se les proporcionan las oportunidades de entrenamiento adecuado y el mejoramiento continuo, despliegan un alto nivel de participación.

Otro punto a favor de la capacitación, es que cuando los colaboradores perciben el apoyo constante por parte de su organización, el desarrollo de sus habilidades se siente con un mayor compromiso para la resolución de problemas, se sienten obligados a participar con un mayor compromiso como reciprocidad a lo que reciben por parte de la organización (Lochan Dhar, 2015).

De acuerdo a lo anterior, se detecta que el servicio de calidad tiene que ver con los deseos de la expectativa que el cliente tiene del servicio antes de contratarlo. Esto considera la diferencia entre las expectativas del cliente y el tipo de servicio que recibe, si el servicio proporcionado no alcanza sus expectativas, esto por lo tanto afecta su percepción del servicio.

La satisfacción del cliente se gana cuando los colaboradores demuestran una agudeza y un auténtico interés en comprometerse a atender al cliente. Esto genera fidelidad del cliente con la empresa, ya que entre más se refleje una fuerza de trabajo comprometida con la atención y el servicio, el cliente buscará con más frecuencia a la misma empresa por este tipo de característica, que lo hace sentir único y lo mantiene enganchado con estas compañías que se preocupan y ocupan por mantener constantemente capacitado a su personal y seguir alimentando su compromiso con la empresa (Lochan Dhar, 2015).

Uno de los principales descubrimientos del estudio de Lochan, se refiere a que la Alta Dirección en la industria de la hospitalidad debería enfocar su atención en mejorar el nivel de compromiso de sus colaboradores a través del entrenamiento y la mejora constante de las condiciones laborales, para que el colaborador perciba a través de estas capacitaciones mayores oportunidades de crecimiento y compromiso con la empresa. La capacitación provee a los empleados técnicas y herramientas que les ayudan para reducir los errores en el aumento de los niveles de productividad, el cual es muy necesario en la actualidad en este mercado de la industria turística tan competitivo (Lochan Dhar, 2015).

En conclusión, los estudios sobre calidad en el servicio en la industria hotelera se han centrado en tres grandes rubros:

- 1) Los que concentran su atención en los aspectos tangibles del establecimiento como las instalaciones, el aspecto de los colaboradores y la apariencia general del establecimiento;
- 2) Los que se vinculan con la fiabilidad, la seguridad que tiene el cliente de que se le proporcionará el servicio prometido; por ejemplo, reservas de habitaciones, servicios incluidos y especificados en las reservas, solución de problemas de forma inmediata y eficaz, información correcta;
- 3) El desempeño de los empleados frente al cliente; por ejemplo, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, el trato cordial con los clientes, etc.

2.1.2.- Definiciones y conceptos vinculados con el turismo

En la industria turística, se tienen conceptos específicos en lo que se refiere a los términos de operación, planeación y eventos programados que competen a esta investigación. En el siguiente apartado se enuncian algunas referencias al respecto, se agregan conceptos de eventos grupales programados que también involucran a las bodas destino.

En la práctica y con el objetivo de una mejor identificación y entendimiento, el turismo se clasifica de diferentes formas, de acuerdo con sus características. Este tipo de

clasificación corresponde a cuestiones de índole operativo, las más comunes se enuncian a continuación (Acerenza, 2006):

- 1) Vacacional o tradicional: el motivo de este viaje obedece al esparcimiento y recreación de los turistas.
- 2) De negocios: consiste en permanecer por periodos cortos en un destino por motivos de trabajo; por ejemplo, para cerrar una venta o supervisar sucursales de una empresa en específico.
- 3) De afinidad: de interés común, congresos o convenciones: los principales clientes de este tipo de turismo son las empresas, ya que lo programan para su personal, entre los motivos se encuentran, capacitaciones grupales o para celebrar una meta o evento importante en la compañía.
- 4) Especializado: un ejemplo de turismo de este tipo es el turismo médico, que tiene una especialidad y finalidad específica.

De acuerdo al motivo del viaje, se clasifican en dos tipos: turismo individual o turismo de grupo; las bodas destino se integran al segundo rubro. Esta división es relevante en lo que refiere a las operaciones del turismo receptivo, ya que involucra el manejo de la operación turística en los puntos de destino con un fin determinado, es decir que se necesita de personal especializado en eventos para el montaje de la decoración, los servicios audiovisuales, el servicio de banquetes, alimentos y bebidas, entre otras necesidades de este tipo de eventos grupales (Acerenza, 2006)

Con relación al concepto de eventos programados, esto se entiende como los acontecimientos que se planean y se definen los detalles finales de los mismos con anticipación, el periodo de tiempo puede variar de un año hasta tres meses antes de la fecha del viaje. Los eventos pueden ser un pretexto para inducir la llegada de turistas y organizaciones de turismo que han empleado esto de manera inteligente (Panosso Netto & Lohman, 2012). Un claro ejemplo de esto son las bodas destino, las cuales son un motivo para los invitados de los contrayentes para viajar, acudir a una celebración, vacacionar y convivir con su familia.

En el siguiente apartado, se destaca la importancia de las bodas destino como eventos que en su mayoría involucran un grupo y se requiere de personal que esté atento a las necesidades operativas del mismo, por lo tanto, requiere de personal especializado. De ahí que la planeación previa a la llegada de los contrayentes; así como la operación de los eventos de boda, una vez en la propiedad, tiene características específicas que lo diferencian del turismo en su forma convencional.

2.1.3.- Bodas destino – oferta y demanda

Las bodas destino han sido uno de los segmentos de mercado que han incrementado notablemente en los últimos años. Para contextualizar este segmento, se debe empezar con la definición del segmento de Romance, éste se entiende como el segmento de mercado de la industria turística que se enfoca en aquellas parejas de contrayentes que efectúan un viaje para celebrar un evento especial en su vida como boda, luna de miel o renovación de votos. Los sub-segmentos más lucrativos son las bodas destino, y las renovaciones de votos, esto de acuerdo a Instituto de la Competitividad Turística (ICTUR) en su estudio sobre bodas destino (ICTUR, 2011).

La definición de boda destino es cuando una pareja de contrayentes combina luna de miel con la ceremonia en un destino/resort de su preferencia. Algunas parejas invitan a su familia y/o a un grupo de amigos cercanos para que asistan a la boda y aprovechan para vacacionar algunos días, dejando que la pareja de contrayentes disfrute su luna de miel en privado. El 89% de las parejas consideran vacacionar en el mismo lugar donde contrajeron nupcias o celebraron la luna de miel, la mayoría lo hace en los primeros 4 años (ICTUR, 2011).

Los aniversarios son también un negocio lucrativo, ya que en la mayoría de los casos se convierten en reuniones familiares. Otro elemento importante de este tipo de eventos es que estas bodas se pueden celebrar en cualquier momento del año, destacando las temporadas con mayor frecuencia los meses de mayo, junio, julio y agosto. (ICTUR, 2011).

Las bodas destino tienen tres características que las hacen diferentes de las bodas tradicionales:

- a) Parámetros de planeación únicos: organizar a distancia (vía telefónica y correo electrónico), confiar en intermediarios y proveedores.
- b) El viaje como principal característica de la boda: la pareja e invitados deben viajar considerando el hospedaje y la transportación en el destino como parte de los elementos de la planeación de la boda.
- c) Evento de varios días: a diferencia de las bodas tradicionales, las bodas destino tienen por lo menos dos o tres días de evento.

El posicionamiento de México tiene un gran potencial en este mercado en el que el 80% de las bodas de destino internacionales las recibe El Caribe con el 37%, México con el 23% y Hawaii con el 17%. A pesar de la imagen negativa de México en los medios internacionales en cuestión de seguridad y de la influenza en el 2008, México logró desbancar a Hawaii como segundo destino receptor de bodas de destino. Los lugares con mayor preferencia son los de playas con vistas espectaculares, por lo que en el caso de México destacan: Riviera Maya, Cancún, Los Cabos y Puerto Vallarta. El mercado más fuerte en cuanto a solicitud y celebración de bodas destino es el norteamericano. (ICTUR, 2011)

El 50% de las bodas destino de parejas norteamericanas que se llevan a cabo en México se realizan en el Caribe Mexicano (Cancún, Cozumel y Riviera Maya), siendo la Riviera Maya la zona que capta el 36% de estas bodas.

2.2.- Justificación

En una empresa que proporciona servicios de hospedaje, uno de los objetivos más importantes para mantenerse vigente en el mercado y conservar la fidelidad de sus clientes es ofrecer servicios de alta calidad: aunado a esto, los diferentes procesos y departamentos de contacto deben cumplir con las expectativas de los clientes para así darle motivos para regresar nuevamente a visitar las propiedades de las diferentes cadenas y recomendar los servicios.

En consideración a lo anterior, surge el interés de realizar la presente investigación en el caso específico del *Call Center* (CC) de Bodas, el cual reserva y opera bodas para las diez propiedades de la cadena hotelera en referencia, proporcionan servicio a las parejas de contrayentes, los agentes de viajes, los Tour Operadores, así como sus familiares. Por lo que la propuesta es el diseño del Anexo SL, en específico para el CC de Bodas y Departamento Operativo de Bodas, con el principal objetivo de lograr lo especificado en las 10 cláusulas de estructura de Alto Nivel de acuerdo al Sistema de Gestión que establece la Norma Internacional ISO 9001:2015 esto coadyuvará a la lograr una alta calidad en el servicio.

Actualmente, los Sistemas de Gestión de la Calidad de las organizaciones que ofertan productos y servicios que previamente habían sido certificadas en la norma ISO 9001:2008, están actualizando sus procesos a la norma vigente ISO 9001:2015, esto con el objetivo de lograr la recertificación o certificación con nuevos alcances. La ventaja que tendrán estas organizaciones al certificarse, es que sus procesos serán claros para sus colaboradores, coherentes en cuanto a los lineamientos que establecen y vinculados con los otros sistemas de gestión de la organización, ya que se estructuran bajo requisitos que están enfocados a lograr un Alto Nivel de la calidad en el servicio, por lo tanto sus colaboradores reflejan este diseño organizacional en la atención a los clientes en su quehacer cotidiano, generando la fidelidad en el cliente hacia una empresa en particular.

En cuanto al valor teórico de la investigación, se concreta un documento como propuesta con un rango tan amplio que permita ser aplicada a cualquier cadena hotelera que ofrezca los servicios de boda destino y grupos sociales, corporativos o de incentivo, también conocidos como MICE (*Meeting, Incentive and Corporate Events*), ya que, en cuanto a estructura, otras cadenas llevan procesos y pasos similares a los siguientes:

- 1) Se realiza el primer contacto con el cliente vía telefónica y correo electrónico
- 2) Se verifica disponibilidad de habitaciones

- 3) Se envían tarifas para revisión del cliente
- 4) Se confirma con el departamento encargado de control de inventario de las habitaciones
- 5) Se envía el contrato al cliente para su revisión, firma y pago del depósito
- 6) Se presenta con su Ejecutivo de Planeación de boda o evento social
- 7) Se envía toda la información recopilada durante la Planeación a la coordinadora de boda, para su consideración durante la operación de los eventos de bodas o grupos
- 8) Se realiza cierre de cuentas con los clientes
- 9) Se entrega encuesta de evaluación para su llenado

De acuerdo a lo descrito, cada paso a seguir debe ser ejecutado con estricta atención para evitar generar factores de riesgo para la empresa y de esta forma lograr un Alto Nivel de calidad en el servicio.

La propuesta de la presente investigación es aplicable a cualquier cadena hotelera que ofrezca el servicio de bodas destino, grupos sociales o MICE, como base para seguir estándares y de esta forma lograr un alto nivel de calidad, fidelidad del cliente y por consecuencia reducir el factor de riesgo.

2.3.- Planteamiento del problema

La competencia entre compañías que ofrecen servicios de hospedaje por el mercado de las bodas destino en la zona del Caribe, destacando Cancún y la Riviera Maya ha ido en incremento en los últimos cinco años. La oferta de mejores tarifas, beneficios económicos para la pareja, así como amenidades especiales y locaciones de ensueño son uno de los principales atractivos para que los contrayentes elijan el mejor lugar para este acontecimiento.

El cliente busca el lugar ideal para realizar este tan importante evento y compartirlo con sus familiares y amigos. Por lo que la búsqueda del sitio ideal es de vital importancia tanto para los contrayentes como para los invitados. El lugar donde se llevará a cabo la boda destino debe llenar no sólo las expectativas de los clientes, también debe ser una locación agradable y que ofrezca amenidades atractivas a los invitados, es decir que incluya alberca, comida, bebida, habitaciones cómodas y modernas, instalaciones con mobiliario en buenas condiciones y atractivas a la vista.

Por lo tanto, la calidad en el servicio se convierte en un factor importante para la atracción y conservación de clientes, desde el primer contacto que tiene la pareja hasta la celebración del evento en el destino.

El proceso de venta inicia con el primer contacto del cliente con las cadenas hoteleras, esto es crucial, debido a que, de no proporcionar el servicio adecuado desde este primer paso, el proceso a seguir se convierte en algo poco atractivo para el cliente y puede perder el interés de celebrar su evento en dicho lugar de manera inmediata.

Cabe destacar que, en destinos de sol y playa como Cancún y Riviera Maya, la oferta turística es muy diversa en cuanto a perfiles hoteleros, se tienen hoteles *all inclusive* (todo incluido), plan europeo, hoteles de lujo, con visitas guiadas incluidas en el costo del paquete, con habitaciones que proporcionan diferentes amenidades. De acuerdo a lo mencionado, el cliente puede elegir entre una gran diversidad y lo que se adapte a sus expectativas financieras, así como lo que desea compartir con sus invitados.

Si bien los contrayentes se encuentran en un momento muy sensible de sus vidas, es justo por eso que se debe poner especial cuidado en el servicio que se les va a otorgar, ya que el objetivo principal es vivir una de las mejores experiencias de su vida.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de establecer procesos que desglosen paso a paso la actividad de proporcionar correctamente información al cliente, desde el primer contacto hasta el cierre de la venta, y que deberá continuar

con el proceso de planeación para afinar los detalles de la boda, así como el pago de los servicios adicionales y el desarrollo del evento una vez que se llegue a la propiedad.

Los elementos a cuidar son múltiples, debido a que el contacto con el cliente es constante y a distancia, por lo que los cónyuges otorgan un gran voto de confianza a las cadenas hoteleras, ya que la venta del grupo, la reserva de los servicios adicionales y la planeación completa de la boda se hace mediante medios electrónicos que, si bien no es el mismo acercamiento que en una cita con una planeadora de bodas presencial, es algo que debe cumplir el mismo objetivo.

Los pasos específicos que lleven a un Alto Nivel de Calidad y que estén de acuerdo a un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001:2015, sobre todo enfocarnos en el diseño del Anexo SL (*High Level Structure*), corresponden a una estructura de los más altos niveles de calidad.

Con el principal objetivo de lograr un excelente nivel de calidad en el servicio y para de esta forma cumplir las expectativas del cliente; se requiere diseñar el Anexo SL, para la alineación al Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001:2015, los levantamientos se harán de acuerdo a los procesos de Ventas y Planeación de bodas, pudiendo ser replicables en cualquier empresa del ramo hotelero que ofrezca servicio de bodas destino y MICE.

De acuerdo a lo mencionado surge la pregunta de investigación: ¿Qué elementos deberán formar parte del diseño del Anexo SL, estructura de Alto Nivel de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad que establece la Norma ISO 9001:2015 para lograr calidad en el servicio en los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino?

2.4.- Objetivos

2.4.1.- Objetivo general

Diseñar el Anexo SL de la estructura de Alto Nivel para la inserción de los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino al Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001:2015.

2.4.2.- Objetivos específicos

- ❖ Identificar el contexto de los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino para la estructuración del Sistema de Gestión de Calidad.
- ❖ Determinar los elementos del liderazgo y diseñar las estrategias de los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino para la alineación al Anexo SL.
- ❖ Desarrollar un inventario de los elementos de apoyo necesarios para estandarizar los procesos de atención al cliente para la Venta y Planeación de bodas destino.
- ❖ Determinar la estructura de los procesos para la Venta y Planeación de bodas destino y de esta forma identificar los factores de riesgo.
- ❖ Construir los instrumentos de evaluación del desempeño del área de Bodas y determinar la propuesta de mejora idónea para los procesos de Ventas y Planeación de Bodas Destino.

2.5.- Unidades de análisis

En la presente investigación como parte del proceso se analizan las partes interesadas, es decir aquellas que se ven involucradas en los procesos de Venta y Planeación de bodas y que generan un riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen. A continuación, se enuncian y definen las unidades de análisis, además de las partes interesadas en el CC de Bodas y sus procesos:

Tabla 1.- *Unidades de análisis*

Unidades de análisis	Definición
Procesos de Ventas y Planeación	Se definen como los pasos que deben seguir los Ejecutivos de Venta y Planeación respectivamente para contactar a los contrayentes, proporcionar información sobre las bodas destino, enviar contratos, solicitud de pagos, confirmación de boda y cierre de Venta, así como la reservación de servicios adicionales para las bodas.
Anexo SL	Es la Estructura de Alto Nivel, que forma parte de la Norma ISO 9001:2015 que se compone de 10 apartados, en los cuales se especifica los pasos a seguir para lograr una Alta Calidad en el servicio.
Agencias de viajes	Son socios comerciales que ofrecen los servicios de reserva de bodas y cuartos con sus clientes directos. Estos se encuentran involucrados con socios mayoristas como los Tour Operadores.
Tour Operadores	Son socios comerciales mayoristas, que reservan habitaciones al mayoreo, por lo que cuenta con una tarifa especial. Frecuentemente son dueños de sus propias aerolíneas y establecimientos de hospedaje.
Colaborador de <i>Call Center</i> Bodas	Se refiere al personal que desempeña sus labores en el <i>Call Center</i> (CC) de bodas. Puede tener dos funciones: Ejecutivo de Ventas o Ejecutivo de Planeación.
Colaborador – coordinador de bodas	Se refiere al personal que opera las bodas en cada una de las propiedades y se encuentra en contacto directo con los clientes.
Proveedores de servicios para bodas	Son socios comerciales que proveen de servicios con los cuales no cuenta el hotel, ejemplo decoración, servicios audiovisuales, videografía y fotografía, cabina con fotos instantáneas, <i>show de tabacos</i> , entre otros.
Dirección Corporativa Bodas CC	Es la persona a cargo del CC de bodas y su personal, se encarga de gestionar a los proveedores, establecer las pautas a seguir en los procesos de servicio del CC.

Dirección Bodas Operación	Es la persona a cargo del personal que opera las bodas en todas las propiedades. Esta persona debe monitorear que todos los departamentos del hotel (alimentos y bebidas, meseros, servicio de banquete, personal para montaje de sillas, mantenimiento de áreas) involucrados en la celebración de una boda (ceremonia y eventos privados), trabajen en conjunto y de manera armónica para que la operación de todos los eventos fluya sin inconveniente alguno.
Invitados a eventos de bodas	Son las personas que realizan un viaje de su lugar de origen para acudir a un evento de boda, son invitados que pueden ser familiares directos de los contrayentes o amigos de los mismos.

Nota: creación propia con base en experiencia del investigador

2.6.- Contribución al turismo

En términos de la industria manufacturera, automotriz y de transporte, las normas internacionales ISO son una certificación reconocida a nivel mundial que garantiza una alta calidad en la elaboración, manejo, producción y entrega de productos. Es decir, que se deben seguir parámetros y estándares específicos para lograr esta certificación. De ahí que las empresas deban adecuar su forma de elaborar, producir y transportar los productos para lograr los niveles que solicitan estas normas.

En consideración a lo anterior, la presente investigación elabora una propuesta de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015 para las empresas de hospedaje que ofrecen servicios de boda destino y MICE. Esto para lograr una alta competitividad ante este segmento de mercado cada vez más demandante y enfocado al perfil del cliente actual, el cual se encuentra más informado y por consiguiente más exigente.

La propuesta de la presente investigación es la elaboración de la estructura de Alto Nivel SL, con estándares que permitan a la industria de hospedaje y servicios, poder certificarse bajo esta norma y agregar como propuesta de valor a su marca este tipo de certificación internacional, esto sobre todo considerando que el mayor mercado que solicita bodas destino son extranjeros de diferentes países. Sin dejar a un lado que el mercado nacional también es importante y debe recibir el mismo tipo de servicio.

Por lo que la principal aportación de este estudio es para que la Alta Dirección reconozca la importancia de estandarizar los procesos de acuerdo a parámetros específicos y proveer los servicios de acuerdo a la Estructura de Alto Nivel como parte de la Norma ISO 9001:2015, esto para lograr excelente calidad en los servicios proporcionados al cliente, de esta forma obtener su fidelidad y que la empresa tenga la posibilidad de certificarse con esta norma internacional.

2.7.- Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter cualitativo y con una metodología fenomenológica, es decir que hace la descripción del fenómeno en su propio contexto, sin intervenirlo o modificarlo, desde el punto de vista interno y externo. Por concepto de fenomenología en términos filosóficos se entiende como la toma de conocimientos de sí mismo: "Conciencia es precisamente conciencia "de" algo; es su esencia albergar en sí "sentido". (Sandoval Ganoza, 2015)

Los datos se basan en las encuestas de servicio realizadas en las zonas de Cancún y Riviera Maya, abarca el periodo del mes de abril a noviembre de 2017; las cuales se aplican una vez concluida la estancia de los contrayentes, y en las que se califica la calidad del servicio proporcionado desde el primer contacto con el personal de Ventas; así como la asistencia recibida por parte del personal de Planeación para reservar, confirmar y pagar los servicios adicionales de la boda y como tercer punto evaluar los servicios brindados una vez llegando a propiedad por parte de la coordinadora de boda y el personal operativo del hotel.

Como parte del proceso de análisis de los datos, se destacan las áreas de oportunidad que se mencionan a través de las encuestas de servicio, haciendo hincapié en los factores de riesgo.

Como segunda fuente de información se encuentran los Phillips 66, entrevistas grupales o dinámicas de lluvia de ideas con los Ejecutivos de Ventas, en las cuales se recuperaron las áreas de oportunidad con respecto a los procesos internos para la reserva y planificación de bodas.

Con base en la información recabada, se elabora la propuesta del Anexo SL, estructura de Alto Nivel, se desarrollan los diez puntos que son mencionados en este apartado de la Norma ISO 9001:2015 para fundamentar el Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de Ventas y Planeación de bodas.

3.- Marco referencial y conceptual

3.1.- Generalidades de Cancún y la Riviera Maya

3.1.1.- Generalidades de la Ciudad de Cancún

Cancún se localiza en el Estado de Quintana Roo, en la costa noreste de la Península de Yucatán, es una isla creada en su gran parte de forma artificial, está rodeada por el mar Caribe del lado este y por la Laguna Nichúpte del oeste. Abajo imagen.



Figura 1.- Mapa de la República Mexicana destacando la ciudad de Cancún
Fuente: Cancun Map

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2015), Quintana Roo tiene 1,501,562 habitantes. En específico 628,306 viven en la ciudad de Cancún. (INEGI, 2015)

Cancún es uno de los destinos mexicanos por excelencia y uno de los desarrollos turísticos a nivel nacional más importantes, debido a que alberca los complejos hoteleros, restaurantes, centros nocturnos y centros comerciales de mayor prestigio a nivel nacional. (Mexico, 2015)

Desde su fundación en 1974 como un Centro Integralmente Planeado, se ha destacado por ser uno de los principales atractivos turísticos en México a nivel

nacional e internacional. El característico color azul turquesa del mar caribe, el color verde intenso de la jungla que lo rodea, además de sus playas de arena blanca, son los principales atractivos de esta Ciudad. Así como, su cercanía al segundo arrecife más grande del mundo. (Mexico, 2015)

Cancún cuenta con una Zona Hotelera con una longitud de 23 km, la cual se conecta con el área urbana a través de tres puentes y alberga a la mayor parte de los atractivos de esta ciudad: complejos hoteleros, campos de golf, centros nocturnos, restaurantes de especialidades y la zona residencial más exclusiva de la Ciudad. Además de estar ubicada a 100 km de la famosa Ruta Maya y colindar con importantes atractivos turísticos, como la Riviera Maya y Playa del Carmen. Esta ubicación privilegiada provoca que los turistas tengan preferencia por este lugar. (Mexico, 2015).

3.1.2.- Generalidades de la Riviera Maya

De acuerdo a la Secretaría de Turismo, la Riviera Maya es una zona turística situada a lo largo del Mar Caribe en la Península de Yucatán en el Estado de Quintana Roo. Se extiende a lo largo del litoral desde la localidad de Puerto Morelos, al norte, hasta la localidad de Punta Allen al sur, unos 130 km de longitud. Se compone de las siguientes localidades: Puerto Morelos, Playa del Carmen, Xcaret, Akumal, Xel-Há, Tulum y Punta Allen. (SECTUR, 2013).

Este lugar turístico ofrece arenas blancas, aguas color turquesa, sitios arqueológicos, pueblos pintorescos, centros recreativos, lagunas de agua dulce, cenotes, cavernas subterráneas, variedad de hoteles que van desde rústicas palapas hasta lujosos hoteles gran turismo. Abajo una imagen de la localización de la Riviera Maya que tiene una extensión de 4,295.43 kilómetros cuadrados (SECTUR, 2013).



Figura 2.- Mapa de América, destacando Yucatán y la Riviera Maya
Fuente: Cancun First Class

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda de 2010, la Riviera Maya tiene una población de 180,407 habitantes, ésta se incrementó aceleradamente a partir del año 2000, ya que en ese momento se tenía una población de 63,752 habitantes; comparando con lo registrado en el año 2010, la población ha crecido más del doble desde el año 2000.

De acuerdo a los datos anteriores, la Riviera Maya ha crecido a un ritmo acelerado y en la actualidad es uno de los centros turísticos más importantes a nivel nacional e internacional, a tal punto que se ha convertido en un claro competidor de la zona de Cancún, lo cual se muestra en la información presentada en la Tabla 2

Tabla 2.- Ocupación Hotelera en Cancún y Riviera Maya

OCUPACIÓN HOTELERA ZH Cancún y Riviera Maya			
Destino	Julio		Diferencia absoluta
	2012	2013	
Cancún	82.20%	86.10%	3.90%
Riviera Maya	81.70%	85.30%	3.60%

Nota: Elaboración propia con base en los datos de SECTUR 2013

En cuanto a porcentajes de ocupación, Cancún tuvo un 82.20% en el año 2012, a diferencia del año 2013 en el cual tuvo una ocupación hotelera del 86.10%. En los mismos términos, la Riviera Maya tuvo una ocupación del 81.70% en el año 2012, a diferencia del siguiente año que tuvo el 85.30%. En un año la zona de Cancún creció

3.90% en un año. En el caso de la Riviera Maya, creció un 3.60% en el mismo periodo de tiempo. Es decir que tuvieron un crecimiento similar con una diferencia sólo de 0.30% entre cada zona.

Los datos mostrados confirman que ambas zonas están creciendo a un ritmo acelerado como destinos turísticos al conservar una ocupación hotelera mayor al 80%, lo cual refleja que existe una estabilidad y un aumento de su productividad turística.

3.1.3.- Cancún y la Riviera Maya, su posicionamiento como destino turístico

De acuerdo a datos estadísticos del sitio oficial de la Secretaría de Turismo, Cancún y la Riviera Maya se han convertido en dos de los sitios preferidos para vacacionar por el turismo internacional. Tan sólo Cancún ha recibido del 1° de enero al 31 de marzo de 2018 a 3,241,533 de visitantes nacionales e internacionales (DataTur, Llegada total de pasajeros por aeropuerto, 2018).

Para finales de 2017, se esperaba que ambos destinos tuvieran una ocupación del 98 al 100 por ciento. Con la entrada del nuevo huso horario para el Estado de Quintana Roo, se cuenta con una hora más de la luz del sol, lo que contribuirá a lograr una mayor afluencia de turistas, a fin de que estos destinos sigan siendo los más visitados del país, esto de acuerdo a la página de estadísticas de la Secretaría de Turismo: DataTur, en la cual se pueden encontrar datos estadísticos sobre las actividades turísticas como visitantes internacionales, flujos aéreos, de cruceros, carreteros, actividades culturales y de alojamiento entre otras (DataTur, Llegada total de pasajeros por aeropuerto, 2018).

Entre otros datos importantes, Cancún y la Riviera Maya se ubican como uno de los destinos más visitados a nivel nacional, de acuerdo con cifras de DataTur, en 2017 Cancún tenía una ocupación hotelera del 83%, bajando sólo un 2% para enero-marzo 2018. En el caso de la Riviera Maya en 2017 tuvo un 84.9%, reduciendo sólo un 1.4% en enero-marzo 2018 (DataTur, Actividad Hotelera, 2018).

En cuanto a ocupación hotelera, Cancún se ubica en el segundo lugar en cuanto establecimientos que ofrecen hospedajes con 187 y un total de 35,549 cuartos disponibles para finales de 2016. En comparación con el municipio de Solidaridad (Playa del Carmen) que en el mismo periodo tenía 267 establecimientos de hospedaje y 38,135 cuartos disponibles (INEGI, Anuario Estadístico y Geográfico de Quintana Roo 2017, 2017).

En referencia a datos relacionados con el tema de las bodas destino, es importante mencionar que el caribe mexicano es uno de los destinos favoritos para este tipo de celebraciones, ya que a pesar de las alertas que constantemente se publican por diferentes países para viajar a México por la inseguridad, o por las alertas de salud como la influenza en 2008 y el Zika en 2015-2016. Los destinos de playa de México han logrado conservar su ventaja frente a destinos como países ubicados en el Caribe y Hawaii.

En cuanto a las estadísticas que se refieren a tendencias en las bodas destino, debemos destacar que el reporte de Diagnóstico de la Oferta de las Bodas de Destino menciona que el lugar preferido por las parejas para celebrar este tipo de eventos es Cancún con el 92% de tendencia; y en segundo lugar la Riviera Maya con un 79%, lo que se ilustra en la Figura 3. Esto nos indica que estos dos destinos de playa son los favoritos a nivel nacional para celebrar bodas destino (ICTUR, 2011).

Otros destinos para las bodas destino, con porcentajes menores y cercanos a Cancún y la Riviera Maya como: Tulum, Cozumel, Playa del Carmen e Isla Mujeres, son lugares destacados dentro de los primeros lugares que los contrayentes buscan para celebrar su boda.

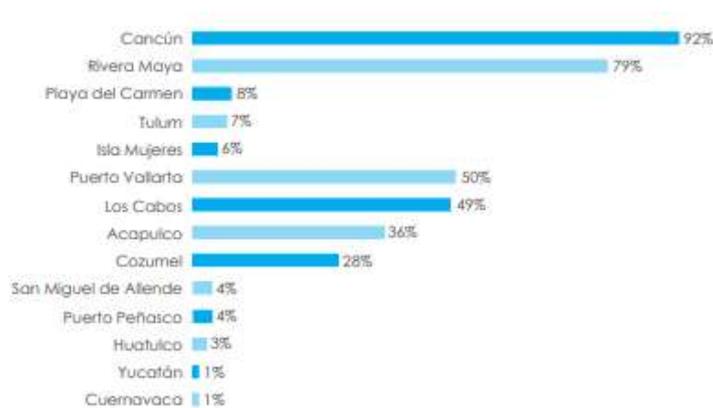


Figura 3.- Lugares tendencias para Bodas Destino en México
 Fuente: Diagnóstico de la Oferta: Bodas Destino (ICTUR, 2011)

3.2.- Definiciones y conceptos

3.2.1.- Conceptos Calidad en el servicio y satisfacción del cliente

En cuanto a estrategias competitivas, de donde nace el concepto de calidad en el servicio, vinculando con la satisfacción del cliente, uno de los grandes personajes de la administración y quien concentró parte de su trabajo en la estrategia competitiva; fue Michael Porter, quien en su libro *Estrategia competitiva*, establece las tres estrategias genéricas para la competitividad, mismas que permitirán a una empresa destacar en mercados altamente competitivos (Aguilar González, 2007):

- 1) Liderazgo en costos totales bajos: se refiere a tener que evaluar estrategias para reducir al máximo los costos sin sacrificar la calidad en el servicio.
- 2) La diferenciación: esta estrategia se refiere a ofrecer o tener algo diferente con respecto a la competencia en relación con los servicios, es decir caracterizarlo por una propuesta de valor que no tenga algún otro producto o servicio en el mercado.
- 3) El enfoque: es cuando una compañía tiene un objetivo específico que seguir y hace todos los cambios necesarios en su estructura o forma de hacer las cosas para llegar a esa meta.

Estas tres estrategias aún siguen vigentes para todo tipo de empresas que desean sobrevivir en un mercado donde la tecnología y la alta competencia, en cuanto a precios, es demandante. De ahí la importancia de la calidad y su conceptualización precisa, por lo que esta se define como el factor importante a perseguir en los ambientes altamente competitivos y globales; de esta forma, es necesario encontrar elementos que, a partir del cumplimiento de especificaciones como los estándares y requisitos mínimos en la elaboración de un servicio o al proveer un servicio (entiéndase la calidad técnica), se haga una verdadera diferencia en lo que se refiere a la satisfacción del cliente. Uno de los principales motivos por los cuales los clientes se alejan de las empresas, es debido a la pésima atención y la mala calidad en el servicio (Aguilar González, 2007).

El proveedor de servicios turísticos debe estar consciente que los tres factores que involucran a la calidad en el servicio y la satisfacción al cliente son: el empresario, el empleado a cargo de proveer el servicio y el cliente; éstos deben tener una interacción positiva para poder tener una buena experiencia en el servicio, para lograr este objetivo se define como un buen servicio sólo cuando no hay errores en el proceso (Aguilar González, 2007).

Como elemento importante de la presente investigación, se comienza con las definiciones de diferentes autores sobre calidad en el servicio y su vínculo con la satisfacción al cliente, ya que la segunda es consecuencia de la primera.

La satisfacción del cliente nace de un principio de subjetividad, ya que se involucra íntimamente con las expectativas previas del cliente antes del consumo del producto o servicio, una vez consumido el producto o haber experimentado el servicio el cliente puede emitir una comparación entre ambos y de acuerdo a la calidad en el servicio podrá emitir un juicio y esto se refleja en su nivel de satisfacción.

En específico en las bodas destino, este tipo de eventos son oportunidades únicas que tiene el personal de contacto para lograr la mejor impresión posible a los clientes. Esto sobre todo considerando que una boda es una celebración que generalmente se lleva a cabo una vez en la vida.

De ahí la importancia de generar una excelente impresión desde el primer momento, el acercamiento a los clientes debe mostrar que el personal tiene pleno conocimiento de la forma de reservar una boda y todo su proceso hasta la llegada de los clientes a las diferentes propiedades. Cada persona de contacto debe realizar su mayor esfuerzo por proveer la información más concisa y completa, y tratar de evitar las respuestas confusas para ganarse la confianza de los clientes.

Esto tiene origen en la teoría de expectativa e inconformidad como se menciona a continuación; la teoría de Oliver citado por (Ríos & Santomá, 2008) introdujo el modelo *expectancy-disconfirmation* para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior.

Por otro lado, se tiene también la definición del mayor representante de la escuela nórdica en cuanto a los estudios de la calidad en el servicio, la cual se centra en la expectativa del cliente: Grönroos “es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido” tomado de (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015).

A diferencia de esta perspectiva, tenemos a los exponentes de la teoría norteamericana en relación con la aplicación de estudios en la calidad en el servicio Parasuraman “el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio” (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015), esta teoría por tanto se centra en las expectativas del cliente.

Otra aportación sobre el concepto de calidad en el servicio, sería el de Oh citado en (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015) quien asegura que la calidad en el servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión.

Con base en los conceptos mencionados, la satisfacción del cliente es entendida desde una perspectiva subjetiva basada en las experiencias del mismo, tanto la expectativa como la percepción del cliente son elementos que se involucran entre sí de acuerdo a la calidad en el servicio y lograr que éste obtenga su propio juicio del servicio recibido o el consumo de un producto.

En los últimos años la calidad en el servicio y la satisfacción al cliente en cuanto a empresas hoteleras se ha convertido en un tema recurrente, ya que esto coadyuva a incrementar las ventas y a conservar el prestigio de una marca, así como la fidelidad de los clientes, como afirman Zeithmal y Binter (Ramírez, Enero-Junio 2013).

Actualmente, ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser algo opcional para cualquier empresa o industria. El ritmo rápido de las nuevas tecnologías para proveer información a los clientes y el incremento de la competencia, dificulta la obtención y generación de ventajas competitivas estratégicas basadas únicamente en los productos físicos. Desde el punto de vista del consumidor, se convierten en sujetos sumamente demandantes, ya que el acceso a la información es más inmediato y en cuestión de segundos permite obtener acceso sobre un producto, servicio o empresa. Por lo tanto, el cliente no espera adquirir sólo productos de alta calidad y excelencia, sino también que los servicios y la atención sean de alto nivel.

En cuanto a la estructura en la satisfacción al cliente y la calidad en el servicio, se tiene una definición más específica como: “la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre la misma y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido. Se trata de un planteamiento de carácter dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y, además, variar con el tiempo” (Serrano Bedia, López Fernández, & Raquel, 2007).

Como aportación a esta definición, Ramírez (2013) menciona que, si la percepción es mayor que las expectativas del cliente, la calidad del servicio es positiva, pero si la percepción del cliente por el servicio recibido es menor que las expectativas creadas, la calidad del servicio es negativa y deficiente; por lo tanto, la satisfacción del cliente se ve afectada. De aquí la importancia de que el cliente es quien verdaderamente define la calidad en el servicio, que, si bien esto conduce a una perspectiva por

completo subjetiva, si es posible alimentar esta visión con información proveniente de fuentes personales y comerciales.

3.2.2.- Escuelas de calidad en el servicio

En primera instancia se debe mencionar que los primeros estudios sobre la importancia de la satisfacción del cliente surgen a finales de los años 70's como un campo particular basado en el análisis del comportamiento del consumidor, desde entonces varios estudios han sido desarrollados en referencia a la satisfacción de los clientes y la lealtad.

Con respecto a la calidad en el servicio, se tienen dos escuelas principales. La primera es la escuela norte europea, cuyo principal representante es Grönroos tomado de (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015), quien basa sus estudios en tres dimensiones:

- 1) La calidad técnica, se refiere al Qué, lo que representa el servicio que los clientes han recibido, esto corresponde al carácter objetivo;
- 2) La calidad funcional, se refiere al Cómo, está representada por la forma en que el servicio se ha presentado, cómo el cliente ha experimentado el servicio;
- 3) La imagen que el cliente tiene de la organización, esto se refiere a lo que el cliente conoce anteriormente de la organización, por experiencia previa o por referencias que la organización haya dado en comunicaciones previas.

Otra de las escuelas destacadas de la calidad de servicio es la norteamericana, su principal representante es Parasuraman tomado de (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015) creadores del modelo SERVQUAL. Este modelo fue desarrollado a partir de la investigación realizada a diferentes tipos de servicio. Este modelo entiende la satisfacción del cliente como el desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado. De las diferencias entre estos dos factores: la expectativa y la percepción del cliente surgen las cinco brechas en las que se concentra este estudio, y que se definen a continuación.

Tabla 3.- Brechas Modelo SERVQUAL

BRECHA	DEFINICIÓN
1a	Discrepancia entre las expectativas del cliente y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Esto se percibe como deficiente cuando la empresa no sabe que esperan los clientes de ella.
2a	Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. La deficiencia de esto se proyecta en que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.
3a	Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. La responsabilidad de la empresa es vigilar que los estándares de calidad se cumplan.
4a	Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. La información proporcionada a los clientes por diferentes medios: marketing, personal de ventas y personal de línea debe ser coherente con el servicio proporcionado.
5a	Diferencia entre las expectativas y las percepciones de los consumidores. Esta es el resultado final de todas las anteriores.

Nota: creación propia con base en diferentes autores.

Este modelo también centra su importancia en cinco atributos que definen la calidad en el servicio:

- 1) Elementos tangibles, el personal, las instalaciones de un complejo hotelero, el mobiliario de las habitaciones, los servicios de comida y bebida, etc.
- 2) La fiabilidad, es decir, el voto de confianza que otorga al cliente al adquirir el servicio en determinado establecimiento, la experiencia de una empresa en proporcionar cierto servicio.
- 3) La empatía, la capacidad del personal para entender las solicitudes de los clientes, así como la capacidad de la empresa para entender situaciones especiales de los clientes; por ejemplo, personas con capacidades especiales.

- 4) La prontitud, la capacidad de respuesta del personal para proveer el servicio al cliente y hacerlo sentir algo importante e imprescindible para la empresa.
- 5) La seguridad que las organizaciones ofrecen a sus clientes al proveer el servicio y garantizar que el servicio contratado, es realmente lo que se proporciona al cliente.

En contraposición al modelo SERVQUAL, otros autores han propuesto la pauta para medir la calidad en el servicio por la diferencia entre percepción-expectativa. En este último enfoque la medición de la satisfacción del cliente se realiza sobre la base de una escala única que incluye el listado de artículos de percepción del resultado, cuyas versiones más difundidas son la escala SERVPERF, es decir la medición del desempeño evaluado (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015)

Esto da origen a los 22 factores que se utilizan para la percepción del servicio; a continuación se presenta la descripción de ellos en términos de expectativas, desempeño e importancia a través de las siguientes tablas, esto de acuerdo a (Cronin & Taylor, 1992)

Tabla 4.- 22 variables SERVQUAL

22 variables: Expectativas – Desempeño - Importancia	
1	Ellos deberían actualizar el equipo y las tecnologías
2	Sus instalaciones físicas deberían ser atractivas
3	Sus empleados deberían estar bien vestidos y lucir impecables
4	La apariencia física de estas instituciones debe coincidir con el tipo de servicios que proveen
5	Cuando estas instituciones prometen hacer algo en un tiempo específico, ellos debe cumplirlo
6	Cuando los clientes tienen problemas estas instituciones deben ser empáticos y tranquilizadores
7	Estas instituciones deben ser confiables
8	Ellos deben proveer el servicio en el momento en que lo prometieron
9	Ellos deben mantener sus registros precisos

10	Ellos deben informar a sus clientes exactamente cuándo se realizarán los servicios
11	No es realista para los clientes esperar un servicio rápido de sus empleados o sus instituciones
12	Sus empleados no siempre serán complacientes para ayudar a sus clientes
13	Está bien si ellos están demasiado ocupados para responder rápidamente las solicitudes de los clientes
14	Los clientes deben confiar en los empleados de estas instituciones
15	Los clientes deben sentirse seguros en sus transacciones con los empleados de estas instituciones
16	Sus empleados deben ser corteses
17	Sus empleados deben obtener el apoyo adecuado de sus instituciones para hacer su trabajos adecuadamente
18	Estas instituciones no deben esperar proporcionar a los clientes atención individual
19	Empleados de estas instituciones no pueden esperar que brinde a los clientes atención personal
20	No es realista esperar que los empleados sepan cuáles son las necesidades de los clientes
21	No es realista esperar que las instituciones den a sus clientes los mejores intereses del corazón
22	Ellos no deben esperar tener horas de operación convenientes para todos sus clientes

Nota: elaboración propia de acuerdo a (Cronin & Taylor, 1992)

En la tabla anterior se concentra la información del deber ser de las empresas de acuerdo a los tres parámetros mencionados: expectativas, importancia y desempeño. El modelo SERVQUAL se concentra en lo que percibe el cliente y sí el servicio cumplió o no con las expectativas del mismo. La escala que es más efectiva y fácil de adecuar a esta evaluación es la escala por categorías, en donde el evaluador propone cuatro opciones para que el cliente evalúe el servicio de acuerdo a éstas, se deben usar números impares para que pueda ser más fácilmente detectable la media, mediana y moda de los resultados obtenidos a través de este tipo de evaluaciones.

Esto se evalúa en un principio por las apariencias físicas de las empresas, es decir el equipo y las instalaciones deben estar en buenas condiciones, ser lo más actualizados, así como la importancia de que sean atractivas y estén a la vanguardia

para poder ofrecer un servicio de alta calidad, lo que se evalúan en el punto número uno y dos de las variables de SERVQUAL, mostradas en la Tabla 4.

La apariencia del personal es un factor que determina también si los clientes desean adquirir los servicios en una determinada empresa, la apariencia de su personal es determinante, ya que si los empleados lucen desarreglados o mal vestidos. Los clientes optarán por un lugar donde el personal luzca bien vestido e impecable, esto se menciona en el punto tres de la Tabla 4.

En el punto cuatro se evalúan la importancia de que las instalaciones deben ser adecuadas al tipo de servicio que la empresa o institución ofrece, en el caso de las instituciones de hospedaje sus instalaciones deben estar limpias y ser adecuadas para el tipo de cliente que ofrece sus servicios, un ejemplo de ellos sería un hotel familiar, debe considerar que en las habitaciones será necesario proveer con cunas o instalaciones para niños y adolescentes para que las familias cuenten con lugares donde entretener a los menores.

El tiempo que una institución establece para determinado servicio debe ser cumplido en tiempo y forma, un ejemplo en el caso de las bodas destino, es cuando el horario de la ceremonia empieza a una hora especificada y por alguna razón la persona que oficia no llega a tiempo o la decoración se retrasa y se monta casi al empezar el evento, o el equipo de sonido no está instalado con tiempo de anticipación, esto causa inconvenientes para el inicio de la ceremonia; esto se evalúa en cinco, ocho, diez y once dimensiones del Modelo SERVQUAL (Tabla 4), al final el objetivo es evaluar que tanto la institución cumplió la promesa de realizar o proveer los servicios en tiempo y forma.

En caso de presentarse problemas o situaciones de incumplimiento de los servicios según lo estipulado, es decir los focos de la pista de baile no funcionan o las flores del ramo de la novia no están de acuerdo a la petición específica que el cliente lo solicitó durante la Planeación, el personal de contacto debe ser lo suficientemente empático y buscar la solución más viable, esto se menciona en el punto seis.

En cuanto al punto siete, esto resalta la importancia de que las instituciones sean confiables, en el caso específico de las bodas destino, las instituciones deben cumplir con lo acordado durante la venta y planeación de la boda para que la confianza de los clientes sea fácilmente apoyada en ellas.

En los siguientes puntos se plantea la realidad del servicio, es decir se espera un servicio personalizado por parte de las empresas, sin embargo, en la realidad y debido al factor humano y tiempo; no siempre es posible dar este tipo de servicio. Un ejemplo claro sería la respuesta que solicitan las novias con respecto a sus correos electrónicos, ellos desean que se haga de la forma más inmediata posible; sin considerar que una misma persona está atendiendo otras bodas y debe verificar detalles como cotizaciones de servicios adicionales de boda con otros departamentos y no siempre es posible contestar de manera inmediata.

En el punto 21 se evalúan dos situaciones que son muy importantes y determinantes en el momento. En el caso de las bodas destino, el personal de contacto no puede saber las necesidades del cliente, si este no lo expresa o lo notifica con anterioridad; además de que debe ser muy específico en sus peticiones para evitar que se presenten malos entendidos. Un ejemplo en una boda sería que los contrayentes solicitan un menú para buffet, pero no se especifica que el 80% de los invitados son vegetarianos, lo que les causará molestias y terminará por generar disgusto.

En el caso del último punto, este menciona que las instituciones no pueden tener a su personal trabajando 24/7 los 365 días del año si el tipo de servicio no lo requiere. Un claro ejemplo de ello son las exigencias de los clientes para obtener una respuesta a sus preguntas de los Ejecutivos de Ventas o las Planeadoras de boda, sin considerar que los husos horarios son diferentes, que el personal debe descansar por lo menos un día a la semana, además de que se puede depender de otros Departamentos o personas involucradas para proporcionar una respuesta adecuada al cliente.

3.2.3.- Calidad en el servicio en la industria turística

La importancia de evaluar la satisfacción del cliente/consumidor una vez que el servicio ha sido tomado es de vital importancia en todos los niveles: alojamiento, transporte, comida y bebida en los centros de consumo, de igual forma a nivel de destinos. La satisfacción del cliente se vincula con la actitud hacia el servicio y su decisión futura de repetir o no la experiencia turística con la misma cadena hotelera. Si el turista después de esta experiencia se siente insatisfecho, la probabilidad de repetición se reduce y en definitiva no difundirá entre sus conocidos una imagen positiva del establecimiento o del destino, Bigné 2000 (Fuentes Medina, Hernández Estárico, & Morini Marrero, 2016).

Es importante resaltar que el cliente/consumidor actual, tiene un acceso ilimitado a redes sociales, lo que le permite informarse y leer comentarios de turistas previos y obtener datos específicos de cualquier destino, hotel y restaurante antes de consumir en estos establecimientos. Desde 2010, la experiencia de otros huéspedes es el primer factor determinante en la elección de un hotel, por encima, incluso de su localización o su precio Anderson 2012 (Fuentes Medina, Hernández Estárico, & Morini Marrero, 2016). Esto tiene un impacto económico en el consumo de servicios, ya que el turista toma como factor de referencia lo publicado por otros turistas en las redes sociales antes de confirmar un servicio turístico.

En consecuencia, en ningún momento de la historia había sido tan importante la satisfacción o insatisfacción del cliente, esto debido tanto a su impacto económico directo como por su influencia en las decisiones de otros clientes potenciales. En específico, la importancia de la calidad en el turismo ha aumentado, ya que en gran parte los diversos estudios (Bolton y Drew, 1991; Danaher y Rust, 1996; Swan y Bowers, 1998; Lee et al., 2000; Soutar, 2001) han determinado que existe una relación directa y positiva entre la calidad del servicio y el nivel de satisfacción, a pesar de lo que señalan Parasuraman et al. (1994), sobre otros factores como el precio que también influye en la decisión final del cliente (Fuentes Medina, Hernández Estárico, & Morini Marrero, 2016).

De acuerdo a lo anterior, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente se encuentran íntimamente ligadas, ya que la segunda es resultado de la primera. Lo que inherentemente se refleja en los comentarios en redes sociales, debido a que a pesar de que una empresa turística invierte en publicidad para ofrecer sus servicios, los comentarios en las redes sociales actualmente tienen una influencia determinante para que el negocio se mantenga vigente y fomente la fidelidad del cliente.

Para continuar con esta misma línea, la satisfacción del cliente se entiende como el factor predominante entre la demanda y oferta; es decir el turista frecuenta lugares que le son atractivos y que además le brindan placer en el uso y la estancia, de manera que los recursos propios de la empresa turística repercuten en la satisfacción por el servicio recibido, en términos de comercialización garantizan la fidelidad del turista. Por lo que actualmente lograr la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en el mercado meta, lo que estimula la economía, el desarrollo socio cultural y ambiental de las regiones, en términos de juicio, la satisfacción del cliente se puede definir desde las siguientes perspectivas:

- a) De naturaleza cognitiva
- b) De carácter afectivo o emocional, las cuales se basan en el juicio experiencial y así entenderla como una consecuencia del servicio (Vera, Reyes de V., Bilma, Chirinos, & De Freitas P., 2014)

Siguiendo con esta línea, los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, también desean una experiencia diferente; excelente atención, ambiente agradable, comodidad, trato personalizado y un servicio rápido y eficiente. Por ello, en actualidad la búsqueda de estrategias para tomar ventaja y enriquecer la experiencia del cliente es crucial para el éxito de las organizaciones. Como una aportación más de los conceptos de la calidad en el servicio posee tres características principales:

- ❖ Intangibilidad, se refiere a los servicios como resultados más que como productos

- ❖ Heterogeneidad, esto se refiere a la variedad de resultados en cuanto a la percepción del productor a la recepción del cliente;
- ❖ La inseparabilidad de la producción y el consumo (Pérez Herrera, 2015)

Otro aspecto importante de la satisfacción del cliente es el Momento de la Verdad, este se refiere al contacto que un cliente tiene con cualquier aspecto de la organización, lo que da como resultado que el cliente se forme una impresión sobre la calidad del servicio. De los cuales se desprenden tres tipos de Momentos de la Verdad: Ambiental, Asistencial y Transaccional, este último es el que funciona para la presente investigación, ya que se refiere a la percepción del cliente y el proveedor de servicio. De esto se deriva que se tienen una definición clara de lo esperado y la expectativa de lo que se desea adquirir (Pérez Herrera, 2015).

Por lo que resulta primordial que el capital humano de una empresa conozca los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, su definición, sus diferentes niveles, de qué manera se forman su expectativa los clientes. De esta manera, el personal tendrá conciencia de la importancia de su participación, modo de conducirse, lo vital de la respuesta inmediata y eficaz, así como el adecuado seguimiento de los estándares de calidad para lograr una respuesta positiva en cuanto a la satisfacción del cliente.

Por ello, al relacionar la correspondencia existente entre las competencias del capital humano y la satisfacción del turista como elementos primordiales del desarrollo turístico, son elementos de correlación natural, una direcciona a la otra de manera cíclica y constante, como un todo integrado por diferentes factores; es importante destacar que el turista cuando valora un servicio, no desglosa sus componentes, los juzga de manera total, se queda con la impresión del conjunto, es decir, de la misma forma que generaliza los puntos positivos del servicio, hace la misma acción sobre las deficiencia o los puntos negativos del mismo (Vera, Reyes de V., Bilma, Chirinos, & De Freitas P., 2014).

Para reforzar la idea de lo anteriormente establecido y relacionarlo al objeto de estudio, abajo una cita que muestra la importancia de los aspectos que deben

sobresalir en el capital humano que se encarga del servicio turístico. Entre las competencias que se destacan y que hacen referencia al Desarrollo de tareas que resultan altamente relacionadas con el nivel de satisfacción y por lo tanto la calidad en el servicio turístico, es obvio que el capital humano al reflejar comportamientos asociados a la iniciativa para alcanzar el logro de resultados, así como identificarse con las metas, organizar y planificar el trabajo, además de tomar decisiones asertivas y adecuadas en el ambiente laboral son indicadores naturales que permiten que la experiencia del servicio sea agradable. Como consecuencia de este compromiso y vocación del personal al proporcionar el servicio. Los clientes perciben rendimiento, satisfacción al usuario y se confirma la relación de valor recibido con el precio pagado. (Vera, Reyes de V., Bilma, Chirinos, & De Freitas P., 2014).

Por tal motivo, la importancia del capital humano y su conocimiento del destino, las instalaciones de las empresas de alojamiento, su ubicación dentro de la estructura organizacional, el pleno conocimiento de sus tareas en el entorno laboral, que el turista perciba su visión de la empresa, lugar en la misma y su disposición a la atención, sobre todo con una actitud abierta y flexible, todo esto coadyuva a que el turista/cliente obtenga una visión adecuada de elementos que se entrelazan con sus deseos y provoca la experiencia de satisfacción (Vera, Reyes de V., Bilma, Chirinos, & De Freitas P., 2014).

En referencia al turismo y sus servicios intangibles, es importante destacar su definición y contexto, además de que, debido a sus múltiples facetas, se debe considerar como una actividad interdisciplinaria.

Los productos turísticos son intangibles, por ello, es fundamental diseñar el contenido informativo para conseguir su tangibilidad (Fuentes Medina, Hernández Estárico, & Morini Marrero, 2016), capacitar a los prestadores de servicios turísticos para que impulsen mejoras en sus empresas, y las transmitan a sus colaboradores. La calidad involucra a todo el negocio y su relación e interdependencia con su entorno. Por ejemplo, un simple saludo a los turistas cuando empieza la mañana, hace que ellos tengan una imagen diferente (positiva) de los propietarios o trabajadores. (Maldonado Virgen, 2016).

Otro de los elementos fundamentales en el turismo y sus proveedores del servicio son los colaboradores que representan a la empresa y proveen el servicio, en cuanto a este aspecto, las empresas turísticas deben buscar características fundamentales en sus colaboradores:

La industria turística, busca que el personal que labora para ellos, cuente con la capacidad intelectual, administrativa y operativa que les permita ofrecer a los clientes el mejor servicio; con esto, será más fácil lograr uno de los grandes objetivos: preferencia del visitante, satisfacción y recomendación de servicios que hoy en día no es sólo de boca en boca, sino que a través de redes sociales y blogs, los usuarios recomiendan de forma positiva o negativa el sitio o los establecimientos, lo anterior traerá como consecuencia una mejora o caída en los beneficios económicos y sociales de las empresas, y la mejora en el desempeño de competencias articulando el saber ser, saber hacer, saber conocer, saber convivir (Maldonado Virgen, 2016).

De acuerdo a lo anterior, tanto el empresario como el prestador de servicios turísticos deben estar conscientes de todas las habilidades y competencias que deben tener para llegar a la excelencia en el servicio. De ahí la importancia de seleccionar al personal más adecuado para trabajar en servicios de turismo, en este caso específico, los de venta y planeación de bodas, así como la capacitación constante para no perder esa actitud de servicio y la pasión por la atención al cliente.

En cuanto al aspecto de la asertividad, es importante contextualizar este término y empezar con el origen del mismo: Gardner citado en Panche, 2015 en su teoría de las inteligencias múltiples, destaca la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, y las describe de la siguiente manera: la inteligencia interpersonal se refiere a la capacidad de despertar sentimientos de empatía, generar relaciones sociales agradables, satisfactorias, crear vínculos entre pares de forma positiva. La inteligencia intrapersonal es la capacidad de conocerse a sí mismo, de reconocer sus propias emociones y manifestarlas de forma asertiva en el momento adecuado, así como la regulación de nuestras emociones (Panche Prieto, 2015).

En el contexto de la atención a clientes en las bodas destino, la empatía es de vital importancia para poder entender sus necesidades y proporcionar de esta forma la

información y el trato pertinente, ya que es muy fácil dejarse llevar por los sentimientos que los clientes exponen sobre todo en el momento tan sensible en el que se encuentran.

De allí la importancia de la prevención a través de brindar estrategias que conduzcan al autocontrol, el respeto, la escucha activa, la amabilidad, pero que sin lugar a dudas es fundamental que los ejecutivos cuenten con las competencias mencionadas. Ante una situación extrema, el ejecutivo debe asumir y manejar dichas habilidades sociales asertivas, donde se evidencie el buen manejo de su emocionalidad en las situaciones en las que se presenten algún conflicto y el cliente presente una queja o una negociación (Panche Prieto, 2015).

En el caso de la industria hotelera, los diferentes estudios aplicados: SERVQUAL, SERVPERF, LODGSERV y LQI entre otros, han partido de los 22 factores de medición, los cuales se especifican y mencionan en la Tabla 4 del presente documento, algunos estudios han conservado esta perspectiva, otros de ellos han establecido 26 factores, agregando dos adicionales con perspectivas más específicas para la evaluación del servicio desde la perspectiva del cliente.

Con relación a los factores de riesgo en la industria turística, se encuentran los siguientes elementos característicos: autores varios citados por (Ekiz & Khoo-Lattimore, 2011):

- a) Las disculpas se refieren a un intercambio psicológico, lo que se ofrece al cliente por un inconveniente.
- b) La explicación se refiere a la información que debe dar el prestador de servicios por el inconveniente que se produjo.
- c) La prontitud representa la oportunidad de la empresa en responder a la queja del cliente en lo que a tiempo se refiere.
- d) La atención se refiere a la interacción y comunicación existente entre el personal y el damnificado.

- e) El esfuerzo refiere a la fuerza, energía y actividad con el que se realiza el trabajo.
- f) El sistema de apoyo se refiere a las políticas, los procedimientos y herramientas que el prestador de servicios ha instaurado para apoyar los reclamos de los clientes.
- g) La negociación remite a la búsqueda de un acuerdo justo por un problema o inconveniente que se suscitó entre la empresa y un cliente.

3.3.- Concepto e importancia de la norma ISO 9001

La norma ISO 9001 de sistemas de gestión es una de las más conocidas y certificadas del mundo, con nivel internacional. Esta se ha aplicado desde 1987 de forma regular en los sectores industriales y de manufactura; sin embargo, en los últimos años se ha visto su aplicabilidad en sectores involucrados con la tecnología, el sector público y la prestación de servicios.

Esto ha provocado que la norma sufra ajustes de acuerdo a las necesidades del mercado, por lo que ha agregado nuevas prácticas y tecnologías, es decir a evolucionado. La última actualización de esta norma fue el 23 de septiembre del 2015, se elaboró con el objetivo de adaptarse a los cambios cada vez más dinámicos complejos y cambiantes en el mundo de los negocios y empresas, este proceso tuvo que pasar por varias etapas que vieron su nacimiento en 2012 (Nóñez, 2015)

Entre los objetivos principales que se persiguen con esta nueva norma son:

- a) Mantener la vigencia de la norma.
- b) Proporcionar las bases de requisitos para una proyección a 10 años o más.
- c) Continuar su aplicabilidad en diferentes sectores sin importar el tamaño del negocio o empresa.
- d) Mantener la actualidad de su enfoque en la gestión eficaz de procesos para alcanzar los resultados esperados.

- e) Considerar los cambios de versiones previas desde la última versión importante en el año 2000, en lo que concierne a las prácticas y la tecnología de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- f) Hacer hincapié en los cambios en los entornos cada vez más complejos, demandantes y dinámicos en los que operan las organizaciones.
- g) Aplicar el anexo SL de las Directivas ISO para mejorar la compatibilidad y la alineación con otras normas ISO de sistemas de gestión.
- h) Utilizar un lenguaje simple y un estilo amable de escritura que coadyuve a la comprensión e interpretación coherente de los requisitos (Nóñez, 2015) .

3.3.1.- Principios de las Normas ISO

Las siglas ISO se refieren a la Organización Internacional de Normalización, ésta es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros del ISO). Estos organismos llevan a cabo el trabajo de preparación de las normas internacionales, lo que normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Esta organización tiene como principal función estandarizar las organizaciones públicas y privadas para que garanticen que al proveer servicios o elaborar productos se cumplan los estándares de las normas ISO y de esta forma lograr la satisfacción de los clientes. Cada organismo corresponde a una materia para lo cual se haya establecido dicho comité técnico.

El lugar de fundación de esta organización tiene origen en Ginebra, Suiza en 1947 y reúne a 163 países. Las diversas organizaciones públicas y privadas, en coordinación con ISO, participan también en la creación de las normas, lo anterior de acuerdo a los Fundamentos y Vocabulario establecidos en la Norma Internacional 9000:2015.

En México el equivalente a esta organización es el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC), el cual es una asociación civil que cuenta con la facultad y autoridad para elaborar, revisar, actualizar, regular, expedir y

cancelar Normas Oficiales Mexicanas (NOM) del control de la calidad en productos y servicios.

Con respecto a las normas base de ISO 9000 relacionadas con los Sistemas de Gestión de Calidad, estas se dividen en tres documentos, cada uno de ellos con una función específica y aplicación determinada:

- ❖ ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario, este documento se refiere a los fundamentos y vocabulario de los Sistemas de Gestión de Calidad, colabora a establecer las bases de los diferentes sistemas de calidad desde los conceptos, su función y su vinculación en los diferentes reglamentos y sistemas.
- ❖ ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, esta norma se refiere a los requisitos que las diferentes organizaciones deben cumplir, tener y conservar para lograr la certificación y recertificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad de los diversos componentes que la integran.
- ❖ ISO 9004:2009 – Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de Gestión de la Calidad, este documento establece los pasos que deberán seguir las organizaciones para conservar la certificación y colocarse en el mercado en el que se desenvuelven como un ejemplo de éxito y conservarse por un periodo largo de tiempo.

3.3.2.- Historia de las normas ISO 9001

La norma ISO 9001 tiene sus orígenes en el año 1987, como cualquier norma regulatoria ha sufrido cambios desde sus inicios, es decir constantes actualizaciones. Las que vinieron después corresponden a los años: 1994, 2000, 2008 y 2015, siendo esta última la más reciente.

En su origen, remontándonos al año 1987, se establecieron tres modelos para el concepto de aseguramiento de la calidad:

- 1) ISO 9001 – corresponde al modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.
- 2) ISO 9002 – este se refiere al modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio e instalación.
- 3) ISO 9003 – esta corresponde al modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

Las tres normas mencionadas establecían los requisitos que los sectores certificados debían seguir de acuerdo a las mismas y de esta forma aseguraban su aplicación.

- a) ISO 9001:1994 en esta actualización se revisaron las tres normas anteriores, para así publicar la segunda edición de las mismas. Estos últimos cambios no representaron gran significado en el aseguramiento de la calidad.
- b) ISO 9001: 2000, en este año, la norma ISO 9001 sufrió una modificación tan drástica que reemplazó a los tres modelos anteriores, al incorporar cambios en la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y de esta forma lograr un mejor desempeño de las organizaciones. Este cambio representó el paso de la conformidad al desempeño y aplicación de la norma.
- c) En el año 1994 los fabricantes debían seguir por lo menos la norma ISO 9002 y si esto involucraba a los departamentos de investigación y desarrollo debían incorporar la norma ISO 9001. Sin embargo, en el año 2000 todos estos fabricantes se certificaban de acuerdo a la norma ISO 9001, si esto no incluía tareas de diseño, se especificaría en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.
- d) ISO 9001:2008, en este año la norma no sufrió cambios significativos, las modificaciones se dirigían a la mejora de la consistencia de la norma de gestión ambiental ISO 14001, de ahí en adelante no hubo grandes cambios que mencionar.
- e) ISO 9001:2015, en esta actualización, la norma pretende seguir conservando la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y promover la

alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas también por ISO. La importancia de esta actualización radica en que el objetivo fue adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones. En esta ocasión esto sí representa un cambio crucial y delicado ya que la norma ISO 9001 representa el 80% de la totalidad de certificaciones a nivel mundial.

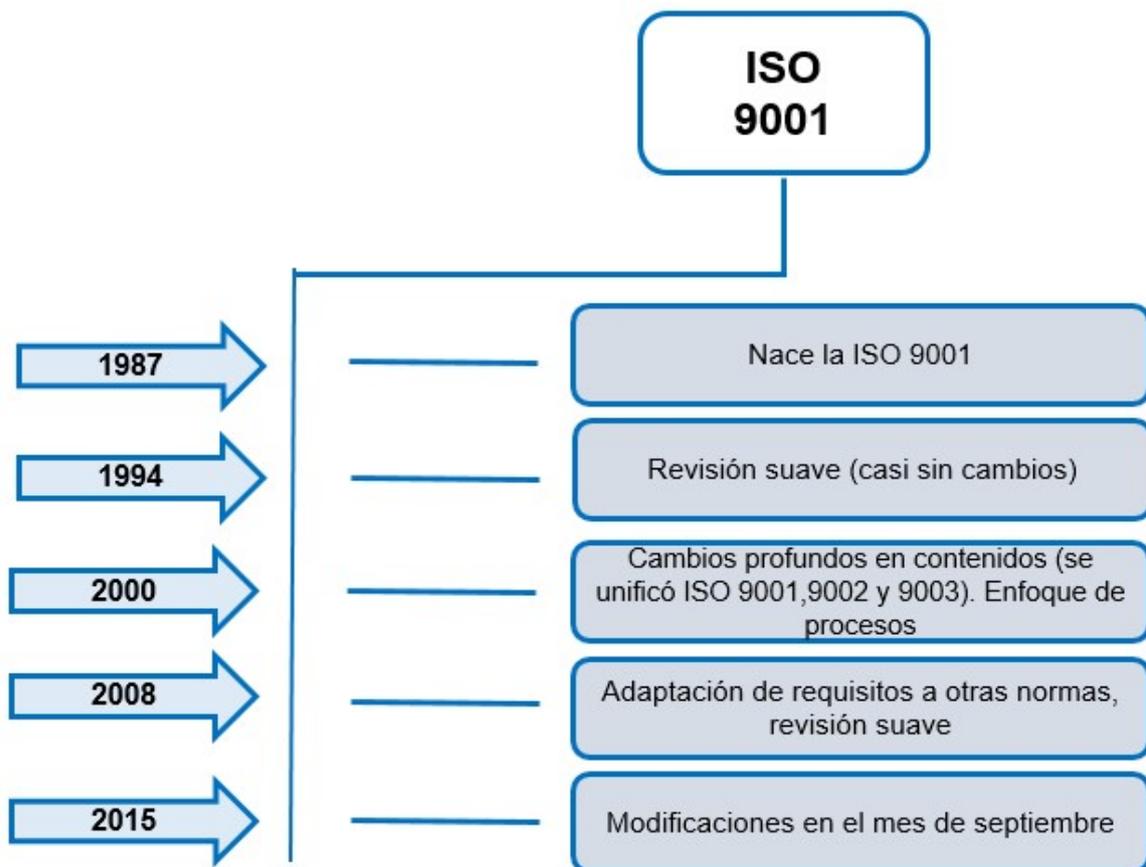


Figura 4.- Evolución de la Norma ISO 9001

Fuente: Creación propia con base en 9001-2015 El futuro en la calidad, Noguéz 2017

3.3.3.- Proceso de revisión de la norma ISO

Todas las normas internacionales se revisan por lo menos cada cinco años, aunque parezca un proceso largo debido a que requiere del consenso de los miembros ISO. Esto compromete seis etapas: propuesta, preparación, comité, consulta, aprobación y como último paso la publicación.

- 1) Propuesta. - esta es la primera etapa del proceso, en el caso de la norma ISO 9001:2015, la propuesta se aprobó en el año 2012, los miembros del comité ISO se reunieron para votar sobre los siguientes cambios: continuar con el documento vigente; revisar y hacer cambios al documento vigente; retirar o eliminar el documento.
- 2) Preparación. - esta es la segunda etapa del proceso en la cual se concentra la atención en formar un grupo de trabajo, que se encargue de elaborar la revisión, en el caso de la norma ISO 9001:2015, este proceso concluyó en diciembre de 2012.
- 3) Comité. - el siguiente paso requiere de un comité de expertos que construye un borrador denominado *Committe Draft* (CD). Este documento se comparte con diferentes organismos con el objetivo de obtener diferentes puntos de vista, así como reunir observaciones, objeciones, comentarios que colaboren para enriquecer o corregir la norma. Este borrador se somete a voto y hasta que todo el comité no esté de acuerdo con el contenido, no será posible pasar a la siguiente etapa. En el caso de la norma que estamos tomando como referencia, esta etapa se concluyó en marzo de 2013.
- 4) Consulta. - una vez concluida la etapa anterior, el borrador se somete a consulta pública y se presenta como un Proyecto de Norma Internacional y nuevamente se somete a revisión de los distintos comités que conforman los organismos miembros de ISO, para recoger nuevamente su retroalimentación en cuanto a comentarios, observaciones u objeciones; esto en un periodo aproximado de cinco meses. La conclusión de esta etapa se dará cuando alguna de las dos condiciones siguientes se presente: a) una mayor parte a dos tercios del comité este de acuerdo o; b) no exista más de una cuarta parte del total de los votos emitidos en contra. En el caso de la norma ISO 9001:2015, este proceso concluyó en abril del 2014.
- 5) Aprobación. - después de la consulta, el siguiente paso es la elaboración del Proyecto Final de Norma Internacional, este es el último borrador antes de que la norma salga a la luz y sea publicada. Este documento también es sometido

a una última revisión de los comités antes de la publicación final de la misma, esto para dar un cierre final de la norma. En el caso de la norma ISO 9001:2015, este paso concluyó en junio de 2015.

- 6) Publicación. - este paso concluye con todos los procesos de revisión a los que es sometido la norma, por lo que se requiere que el Proyecto Final de Norma Internacional haya sido revisado, evaluado y aprobado por el comité. El texto de la norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, una vez que quedó aprobado 13 días antes.

3.4.- Concepto de Anexo SL

El Anexo SL es una guía que surge en el año 2012, el cual ha tenido un gran impacto en las organizaciones, consultorías, organismos de acreditación, auditores y toda persona que esté involucrada con cualquier Sistema de Gestión. La razón de ello se debe a que todas las normas que deseen tener una validez internacional deben cumplir los 10 rubros que se especifican los estándares del Anexo SL.

Este documento constituye el pilar actual de la normalización de los requisitos de cualquier tipo de sistema de gestión para lograr una coherencia entre sí, una estructura uniforme, tener como base un marco de gestión genérico, que sea más amigable para manejar y otorgue un beneficio de negocio a aquellas empresas que estén constituidas bajo varios sistemas de gestión integrados.

A partir de la publicación del Anexo SL a finales de 2012, toda norma que se vincule con algún Sistema de Gestión debe ser compatible y coherente con este anexo, así como con su propia estructura, en la medida de lo posible, debe tener textos idénticos y criterios comunes con relación a términos y definiciones empleadas.

Las ventajas de utilizar esta guía para crear cualquier tipo de norma del Sistema de Gestión son:

- 1) Estructura común, es decir una estructura de Alto nivel
- 2) Coherencia en su texto, parte de su texto idéntico

3) Definiciones comunes

A continuación, una versión gráfica de este modelo:

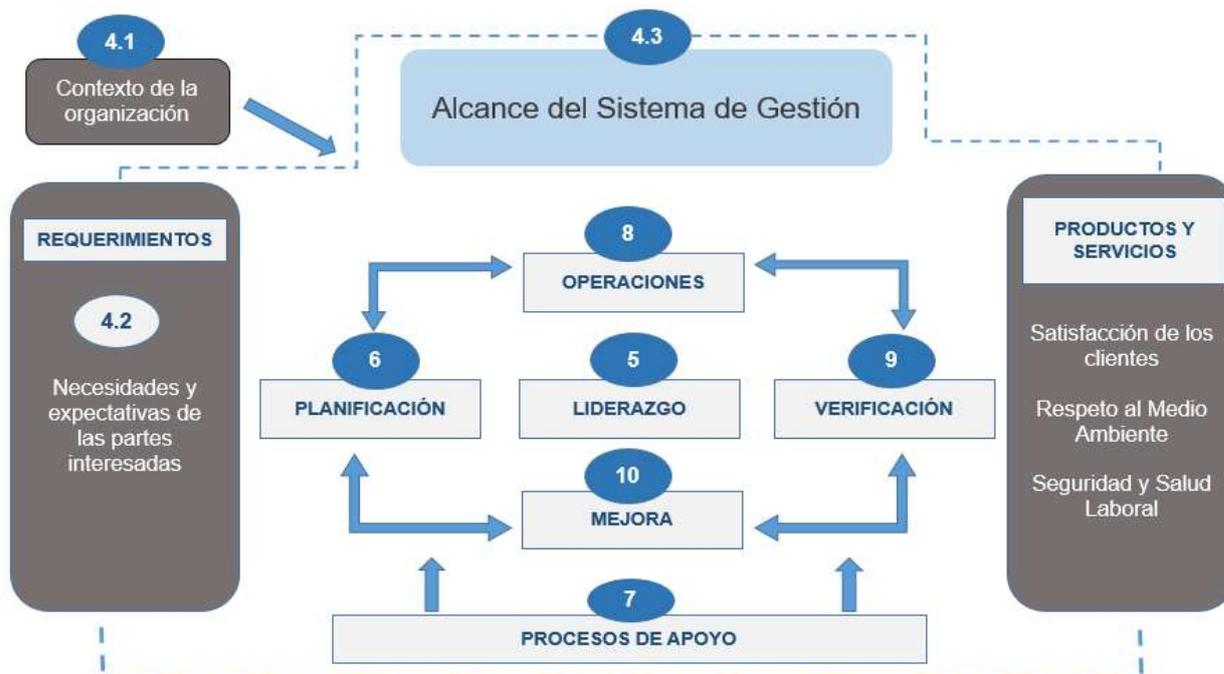


Figura 5.- Modelo de Gestión Integrado según Anexo SL

Fuente: Creación propia de acuerdo a 9001-2015 El futuro en la calidad, Núñez 2017.

3.4.1.- Utilidades y aplicación del Anexo SL

Este documento ayuda a mejorar la coherencia y armonización de las normas del sistema de gestión ISO, lo que proporciona una estructura de Alto Nivel, un texto básico idéntico, términos comunes y definiciones básicas.

La principal función de Anexo SL es que las normas de sistemas de gestión ISO estén alineadas y se mejore su compatibilidad. Esto aumenta el valor de las normas de gestión y a las actualizaciones futuras de las normas anteriores a la existencia del Anexo SL, lo que incrementará el valor de las mismas.

Esto es de utilidad sobre aquellas empresas que opten por tener sistemas de gestión integrados y coherentes, por lo que lograrán satisfacer las necesidades de dos o más normas de gestión simultánea. Se comunican por medio de su propia estructura con los diferentes sistemas de gestión de una compañía y estos están de acuerdo a su

misión, visión y valores; estas empresas logran tener una fortaleza significativa en el mercado en cual se desempeñan.

3.4.2.- Estructura de Alto Nivel: Anexo SL

El anexo SL se refiere a la estructura de Alto Nivel, esta sección de la norma marca la estructura y componentes que debe seguir una empresa para lograr un Alto Nivel en sus productos y servicios, se compone de diez cláusulas que presentamos a manera de esquema en la Tabla 5, y que se desglosan a continuación:

Tabla 5.- *Desglose Estructura de Alto Nivel*

ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL	
1) Alcance	Metas específicas a alcanzar
2) Referencias normativas	Marco regulatorio para proveer los servicios
3) Términos y definiciones	Conceptos que debe conocer y dominar el prestador de servicio y hacer saber al cliente
4) Contexto de la organización	Es el autoconocimiento de la empresa y su entorno socio-económico y de competitividad
5) Liderazgo	Se refiere al involucramiento de la Alta Dirección en la cotidianeidad de su personal
6) Planificación	Estrategias a seguir, responsabilidades de cada uno de los actores
7) Soporte	Recursos físicos y sistemas operativos para proveer un servicio
8) Operación	Descripción de los procesos para proveer el servicio
9) Evaluación del desempeño	Parámetros e instrumentos de medición para verificar el seguimiento
10) Mejora	Las acciones que se toman basados en el punto anterior

Nota: elaboración propia con datos de Noguéz, 2015

- 1) Alcance: este rubro es muy específico, ya que se refiere al alcance que tendrá la estructura de acuerdo a la disciplina o el sector empresarial en que se esté aplicando el Anexo. En el caso específico que nos compete, el alcance de la propuesta es que el Anexo como producto final de esta tesis, sea aplicable a cualquier cadena hotelera que ofrezca servicio de bodas destino y considere ese rubro como parte primordial para elevar el número de habitaciones sin importar la temporalidad.
- 2) Referencias normativas: esto refiere al marco regulatorio de cada disciplina, en el caso de los servicios contratados para las bodas, se firman acuerdos de servicios en lo que se refiere a fecha de ceremonia, tarifas de habitaciones, proveedores de servicios y en el momento en que exista una discrepancia o alguna situación por parte del cliente o la empresa que otorga el servicio, se debe hacer referencia a la norma como común acuerdo.
- 3) Términos y definiciones: este apartado se refiere a los términos y definiciones que competen tanto al cliente como a la empresa. Estos constituyen una parte primordial del Sistema de Gestión para que el personal sepa exactamente como dirigirse al cliente y dirigirse de forma adecuada en todo momento para ofrecer un servicio de Alto Nivel. En el caso de la reserva de bodas, por ejemplo, se debe explicar al cliente los términos que refieren a los diferentes tipos de ceremonias, la definición de ocupación o cuarto noche, el concepto de evento privado y lo que incluye este servicio, entre otras definiciones importantes.
- 4) Contexto de la organización: cada organización determinará los asuntos a resolver, sus mayores áreas de oportunidad y sobre todo los resultados esperados. Por lo que es imprescindible que la organización se haga un autoanálisis y de esta forma comprenda su propia estructura y el contexto en el que se encuentra ubicada. La comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como determinar el ámbito de aplicación del sistema de gestión, es imprescindible para analizar de la mejor manera el contexto de la organización y que de esta forma el Sistema de Gestión sea congruente con el contexto a aplicar.

- 5) Liderazgo: el líder de la organización, así como los líderes de los diferentes departamentos son representantes de las políticas, funciones, responsabilidades y autoridades de la misma organización que representan. En este apartado se señala la importancia de la Alta Dirección de involucrarse en el día a día de su equipo de trabajo, demanda mayor participación e involucramiento en los sistemas de gestión. Los líderes deben comprender, estudiar y comprometerse con el Sistema de Gestión de la organización para de esta forma, poder involucrar a su equipo y dirigirse todos hacia el mismo camino. En los grupos de bodas, el objetivo principal es lograr el mayor número de habitaciones reservadas a través del contrato de grupo para tener elevar la ocupación de los hoteles y evitar al máximo la temporalidad que afecta tanto a los colaboradores como a la empresa.
- 6) Planificación: esto se refiere a la especificación de cada uno de los actores y sus responsabilidades es decir el qué, quién, cómo y cuándo. En este apartado se incluye la prevención como elemento principal de la planeación de los sistemas de gestión, por lo que hace un inventario de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta la organización, se enfoca principalmente a la acción de prevenir y corregir para de esta forma conservar la calidad en el servicio. En el caso de grupos de bodas uno de los principales objetivos es capacitar al personal sobre la estructura de la empresa, el cómo se proporcionan los servicios, el manejo adecuado de la información para evitar inconvenientes en cualquier punto del contacto que se tienen con el cliente.
- 7) Soporte: son los aspectos importantes para que el proveer un servicio sea posible, es decir, los recursos físicos, las competencias necesarias para que un colaborador pueda proveer eficientemente el servicio, la conciencia del personal de la importancia de la calidad en el servicio, la comunicación adecuada con la correcta información documentada, lo que constituye todo el conjunto de recursos para que la organización logre sus metas. En el caso de los grupos de bodas, esto conlleva a que el personal cuente con las competencias adecuadas para proporcionar el servicio, con las herramientas

adecuadas para atender a los clientes y sobre todo con el dominio de la información que proporciona todos los días durante su jornada laboral.

8) Operación: es la descripción de los diferentes procesos que lleva a cabo una organización para proporcionar sus servicios, esto se refiere tanto a procesos internos como externos, los cambios que involucra y sus consecuencias no deseadas. Es el apartado que proporciona la importancia a la disciplina de la organización por medio de cuatro aspectos:

- a) Planear. - involucra al Contexto de la organización, el Liderazgo y la Planificación.
- b) Hacer. - tiene que ver con la aplicación del sistema de gestión, se involucra con el Soporte y la Operación.
- c) Verificar. - en esto interviene sobre todo la Evaluación del desempeño.
- d) Actuar. - son las acciones que se toman para perfeccionar el servicio y tiene que ver con Mejora.

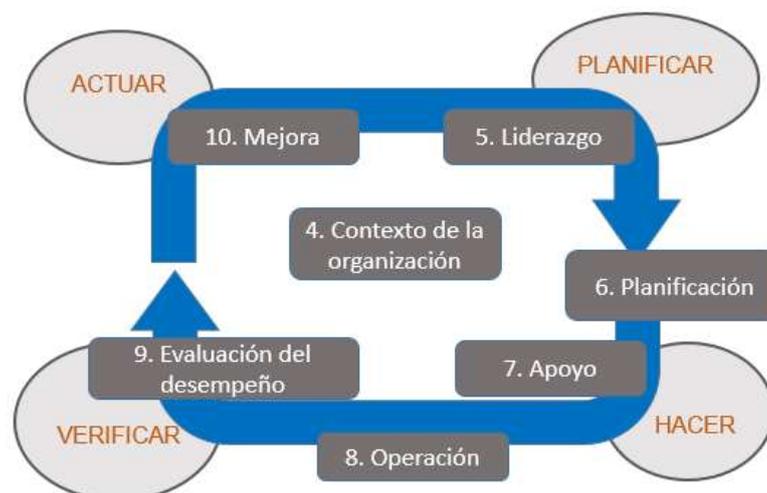


Figura 6.- Procesos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar vs del Anexo SL
Fuente: Creación propia con base en 9001-2015 El futuro en la calidad, Núñez 2017.

9) Evaluación del desempeño: este rubro se refiere a los parámetros e instrumentos de medición de los que estructura y utiliza una compañía para

verificar el seguimiento, análisis y evaluación de los procesos y servicios de los que dispone. En la mayor parte de las compañías, se cuenta con un Departamento de Auditoría Interna, el cual se encarga de regular y aplicar estos métodos de evaluación. Estas evaluaciones internas aportan datos imprescindibles a las compañías para saber si el Sistema de gestión del que se dispone está de acuerdo a sus necesidades y se adecua al servicio o producto con el que cuentan y usan. En específico en el campo del turismo, cada compañía tiene sus propios parámetros para evaluar la calidad en sus servicios y procesos, ejemplo de ellos son las encuestas de satisfacción al cliente, las cuales ya se gestionan a través de plataformas que presentan estadísticas específicas de la percepción de los huéspedes por departamentos (recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, grupos y convenciones, etc.) de acuerdo a diversos factores como: el mercado, el hotel en el que se hospedaron, el número de noches que permanecieron en el establecimiento, entre otros. Estas encuestas se envían por correo electrónico uno o dos días después que el huésped ha salido del establecimiento y la información viaja a la plataforma para ser analizada de acuerdo a los parámetros establecidos en la misma y sus diferentes departamentos, ejemplo de ello son: *Market Metrix* y *Review Pro*.

- 10) Mejora: una vez concluido el proceso de la evaluación del desempeño de gestión, la retroalimentación que se obtiene del rubro anterior se analiza para hacer las acciones de mejora, esto se refiere a las acciones correctivas a realizar, ya que el principal objetivo de un Sistema de Gestión de Calidad es aportar a la compañía, a sus colaboradores y a sus procesos, una mejora real que sea percibida y reconocida por medio de la satisfacción del cliente entre el servicio proporcionado y el recibido por cada uno. Por lo tanto, las acciones correctivas juegan un papel muy importante respecto del sistema, ya que permiten verificar su eficacia y en qué medida está funcionando su aplicación. En el caso específico de la reserva de bodas, este Sistema de Gestión de Calidad ayudaría concientizar al personal sobre la importancia de que la atención al cliente y la información proporcionada debe ser específica y lo más adecuada a los requerimientos que está solicitando.

3.4.3.- Principios de la Calidad

Los principios de gestión de la calidad se refieren a estas reglas básicas que se utilizan para dar soporte al Sistema de Gestión de la Calidad, además de dirigir y operar una organización, tienen como objetivo la mejora continua a largo plazo, con especial interés en los clientes y dándole coherencia a la interrelación de las partes interesadas.

En las versiones anteriores de la Norma ISO 9001 se consideraban ocho principios de la calidad, en la nueva versión 2015 se plantean siete principios de la calidad. Los cuales se enuncian en la Tabla 6 y se desglosan a continuación.

Tabla 6.- Principios de la Calidad

Principios de la Calidad	
1) Enfoque al cliente	el objetivo es superar las expectativas del cliente
2) Liderazgo	los líderes están a cargo de establecer la dirección de la empresa
3) Participación del personal	el personal debe estar capacitado y comprometido con la calidad en el servicio
4) Enfoque basado en procesos	la descripción de los procesos debe ser coherente y explícita para evitar los factores de riesgo
5) Mejora	la mejora debe ser continua y con periodos establecidos para que sea efectiva
6) Toma de decisiones basadas en la evidencia	cada decisión de la Alta Dirección debe estar basada en un análisis y evaluación de los hechos
7) Gestión de las relaciones	la buena gestión de las relaciones permite una óptima interacción entre las personas interesadas

Nota: elaboración propia con datos de Noguéz, 2015

- ❖ Enfoque al cliente: se tiene como consigna principal cumplir los requisitos del cliente y hacer todo lo posible para superar sus expectativas. En la aplicación de este principio, se considera que el éxito permanente de una empresa se alcanza cuando se esfuerza y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas con las que interactúa. Cada vez que un colaborador interactúa con un cliente es una oportunidad de crear más valor para ganarse su confianza. Reflexionar y poner atención sobre las necesidades actuales

y futuras de las partes interesadas y de sus clientes lo que constituye el éxito de una organización.

- ❖ Liderazgo: los líderes deben establecer la unidad de propósito y a su vez la dirección a la que desean que vaya la empresa; por lo que también debe crear las condiciones para que los colaboradores y las personas interesadas se involucren en las metas y objetivos establecidos por la empresa para lograr la calidad en la organización.
- ❖ Participación del personal: este rubro se refiere a que el capital humano que conforma una organización debe tener las competencias para desempeñar su trabajo y de esta forma el cliente perciba, por parte del personal, el compromiso para proporcionar el mejor servicio y con la empresa. En términos de aplicación, el reto de los líderes y de la empresa, es involucrar al personal en todos los niveles. Por lo que elementos como el reconocimiento, el empoderamiento y el aumento de habilidades y conocimientos facilitan la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.
- ❖ Enfoque basado en procesos: este punto es uno de los más importantes en cuanto a la investigación elaborada, ya que la descripción de procesos y su eficaz aplicación es el principal objetivo, debido a que el hecho de entender y gestionar las actividades como procesos entrelazados que interactúan de forma coherente, hace que se obtengan resultados finales más efectivos y eficaces de acuerdo a los valores, misión y visión de las empresas. Esto en un sentido teórico tiene coherencia, sin embargo, en el momento de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), se reconoce que este se constituye de procesos que interactúan. Por lo que el SGC produce resultados, que incluye los procesos que lo estructura, sus recursos, controles e interacciones que permiten a la organización optimizar sus recursos y desempeño.

- ❖ **Mejora:** el quinto principio de la calidad, es uno de los más importantes y relevantes de la Norma, ya que, si una empresa no considera la mejora continua, condena a la empresa a expirar y a no estar vigente en el mercado; por lo tanto, centrar sus esfuerzos en la mejora debe ser siempre una de las prioridades de toda empresa. La mejora es crucial para que una organización conserve los niveles de desempeño, para que pueda ser dinámica y adecuarse a los cambios en su estructura interna y externa para poder crear nuevas oportunidades.

- ❖ **Toma de decisiones basadas en evidencia:** cada una de las decisiones que toma la Alta Dirección debe estar basada en un análisis y evaluación de los hechos, para que de esta forma los resultados sean los deseados y esperados. Desde el punto de vista de la aplicación, la toma de decisiones es complicada y representa cierta incertidumbre, ya que implica hacer un estudio del contexto y de la situación antes de tomar una decisión, por lo que no deja de tener un ámbito subjetivo. Es importante resaltar que en este punto las cuestiones causa y efecto son determinantes, por lo que también las consecuencias no previstas son una amenaza latente. La consideración de los hechos, la evidencia de los datos conlleva a una mayor objetividad y confianza de las decisiones tomadas. Lo que permite a la Alta Dirección tener más confianza en sus propias decisiones y ser más coherentes con cada una de sus acciones para llegar al bien común del personal y lograr los objetivos de la empresa.

- ❖ **Gestión de las relaciones:** esto se refiere a que la interacción de la empresa con sus clientes comerciales; por ejemplo, los proveedores, permiten a la organización proporcionar un servicio de alta calidad. La buena gestión de las relaciones y su compromiso de mantener los acuerdos que se tienen con sus socios y proveedores determina a una empresa, el óptimo desempeño e interacción de las personas interesadas. Por tanto, prestar importancia a la red de relaciones con los proveedores como socios comerciales importantes, permite a la

empresa tener una imagen corporativa íntegra y coherente para así ganarse la confianza y la fidelidad de los clientes.

3.4.4.- Innovaciones y cambios clave Norma ISO 9001:2015

La versión más reciente de la Norma tiene como principal objetivo adecuarse al constante cambio del contexto y que las organizaciones pudieran enfrentarse a estas modificaciones continuas del mercado, para de esta forma estructurar los nuevos Sistemas de Gestión. Entre los cambios relevantes que los nuevos profesionales de la calidad se enfrentan son:

- a) Cambio en la estructura de la norma según el Anexo SL: antes de la publicación de este apartado cada Sistema de Gestión tenía su propia estructura, a partir de este documento todos los Sistemas de Gestión y sus estándares tendrán la misma estructura, es decir la Estructura de Alto Nivel.
- b) En el apartado de Operaciones de este anexo se clarifican procesos operacionales, siendo el diferenciador entre normas de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad de Información, Continuidad de Negocio, Innovación, etc. En la presente investigación prestaremos especial interés a la parte de Seguridad de la Información, ya que en este rubro la reserva de grupos de boda tiene gran relevancia, debido a que para reservar una boda destino se solicita información sensible a los clientes, el caso de datos personales e información de tarjeta de crédito.
- c) En específico, la Estructura de Alto Nivel aporta grandes beneficios a los SGC, colabora con el mismo sistema de configuración y estructura de norma, por lo que ahorra tiempo y recursos a lo hora de aplicarlo. Una de las grandes aportaciones de la Estructura de Alto Nivel es el apartado 10 Mejora, las acciones preventivas desaparecen para cambiarlo por el de Planificación; lo que corresponde al proceso de estudiar las áreas de oportunidad y los riesgos.
- d) Así mismo, se lleva a cabo una aportación importante cuando se habla de Información documentada, ya que más que llevar sólo el registro y gestión de

los documentos, se marca la importancia de los elementos que deben registrarse y su actualización constante. Otra de las aportaciones es el cambio de la interacción con los proveedores y su integración como parte importante de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. Esto se refiere sobre todo a la interacción, control de calidad y normas que se les deberán marcar a los proveedores.

- e) Lenguaje aplicable a las empresas de servicio, este rubro acentúa la adecuación correcta de la norma a cualquier tipo de organización, tanto de creación de productos como a proveedores de servicio, por lo que el lenguaje para el usuario debe ser sencillo y adecuado para que realmente colabore con su desempeño;
- f) Análisis del contexto de la organización, este apartado es también una innovación que establece la importancia de hacer un análisis del contexto socio económico de la organización, así como la vigencia e importancia de su visión, misión, valores, amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, para la identificación de problemas y situaciones especiales que no permitan llevar a cabo de manera adecuada el Sistema de Gestión de Calidad una vez éste sea aplicado. Esto involucra el punto de la identificación de las partes interesadas, tanto internas como externas. Es decir, el contraste entre el contexto interno y externo de la organización.
- g) Pensamiento basado en el riesgo, esto se refiere al riesgo constante de no saber cómo llevar a cabo un proceso o proporcionar incorrectamente una información, esto nos lleva a la incertidumbre, y al final del proceso a un resultado no esperado; así como a provocar un inconveniente. Este punto es básico para la presente investigación, ya que el principal objetivo de la propuesta del Anexo SL es describir los procesos paso a paso para evitar la incertidumbre y llegar al resultado esperado. Esto se vincula con todos y cada uno de los procesos que llevan a cabo, y con el personal que se involucra en la reserva, planeación y operación de una boda. La acción preventiva por tanto se adecua a la planeación estratégica para llevar a cabo una evaluación de los riesgos antes de que estos se presenten;

- h) Desaparece el concepto de acción preventiva, este concepto desaparece, debido a que la principal función de un Sistema de Gestión de Calidad es hacer la función de prevención antes de que se presente el riesgo, al contrario del concepto anterior donde la acción preventiva se llevaba a cabo una vez que se presentaba el inconveniente.
- i) Se introduce el concepto de partes interesadas, este rubro se encuentra implícito en las versiones anteriores de la Norma ISO 9001:2015, sin embargo no se hace hincapié de que no sólo existe el cliente como principal participante de la aplicación de la norma, presenta la innovación del concepto de partes interesadas, es decir todos y cada uno de los actores internos y externos de una organización que se involucran al proveer un servicio en el caso de la presente investigación, serían colaboradores de ventas, planeación, personal de operación, directivos, gerentes y supervisores, proveedores externos, el cliente que reserva su boda, los invitados de la boda, el personal operativo del hotel que interactúa con los cónyuges y sus invitados. Es establecer la importancia de cada una de ellos, así como comprender sus necesidades y expectativas, se resume en prestar importancia tanto a los clientes internos como externos. La revisión de la Dirección es un involucramiento de la Alta Dirección para verificar la información e interacción tanto para los clientes internos como para los externos, es de vital importancia que también se involucre en los procesos para que aporte con su conocimiento experiencia y contribuya a la mejora de la calidad en el servicio;
- j) Se introduce el concepto de información documentada, que lejos de exigir un manual de procedimientos o manuales de calidad, invita a las organizaciones a reflexionar y evaluar cuál es el tipo de información realmente necesaria que debe ser documentada, aplicable y útil para todas las partes interesadas.
- k) No es exigible el representante de la Dirección, parte de las innovaciones de la norma es que se invita a eliminar el rol de representante de la Alta Dirección, para que sea la misma Alta Dirección quien se comprometa con el Sistema de Gestión de la Calidad, reconozca amenazas y riesgos, así como

fortalezas y debilidades, por lo que establece un apartado para este rubro y lo nombra liderazgo, como una imagen importante dentro de una organización que se involucra con el día a día del personal.

- l) Gestión del conocimiento, este rubro se refiere al autoconocimiento de la organización, un apartado nuevo de la norma, en el cual la organización debe determinar el conocimiento necesario para la aplicación y operación del SGC, para de esta forma garantizar la satisfacción de cliente. La misma organización determina como mantener, proteger y asegurar la disponibilidad de este conocimiento en sus bases de datos, es decir la acumulación de conocimiento como documentos, experiencias, capacidades, competencias necesarias para el desempeño de un puesto en específico, perfil de puesto, entre otros.
- m) Mayor énfasis en los procesos externalizados, esta innovación consiste en reconocer que las organizaciones tienen colaboraciones externas con servicios que ellos no producen o disponen, por lo tanto, deben subcontratar a un especialista o compañía que provee este servicio, es decir proveedores. En la industria de las bodas esto es uno de los rubros más frecuentes; en el caso de las empresas hoteleras, existe una gran variedad de servicios de los cuales no dispone o provee, por lo que tienen que recurrir a compañías que se especializan en ello, no sólo para las bodas, también se utiliza en el rubro de grupos y convenciones. Entre los servicios que son requeridos para una boda son: ministros, jueces, sacerdotes, fotografía y video, casas decoradoras, servicios audiovisuales, música en vivo, entre otros. En específico la norma menciona a este actor como: Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente;
- n) Validar la competencia del personal, es decir que el personal contratado para un puesto en específico cuente con las habilidades y destrezas para desempeñarse en un puesto determinado dentro de la empresa, por lo que la misma organización debe elaborar sus criterios de evaluación para determinar si una persona tiene o no las competencias necesarias para llevar a cabo determinada actividad. En el caso de la reserva de bodas, se tienen tres

perfiles definidos: personal de Ventas, Planeación y Operación, con sus correspondientes Directivos, Supervisores y personas a cargo. A cada uno de ellos se les debe evaluar en cuanto al dominio del idioma inglés, experiencia en el ramo de grupos y bodas, así como en la operación de las mismas en el caso del personal operativo.

o) Énfasis en el enfoque basado en procesos: en la Norma ISO 9001:2015, este rubro se especifica como “Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos” y especifica lo que cada empresa debe esperar de cada uno de los procesos:

- ❖ Las herramientas necesarias y los resultados esperados, en el caso de la venta de grupos de boda, se debe garantizar que el personal de Ventas y Planeación, así como el personal operativo cuenten con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo.
- ❖ Secuencia e interacción de procesos, esto se refiere a la organización coherente de cada uno de los procesos para que se lleven a cabo en el orden adecuado y evitar el riesgo de algún error durante cada uno.
- ❖ Criterios y métodos adecuados para el control y supervisión de cada uno de los procesos, la importancia de las metas y los objetivos en el caso de Ventas y Planeación, así como compartir estos objetivos con el equipo, en el caso del personal operativo, es verificar que todos los servicios y montajes de la boda se lleven a cabo en tiempo y forma.
- ❖ Recursos necesarios y su disponibilidad, esto se relaciona con los dos puntos anteriores en el sentido de que, si el personal no cuenta con las herramientas necesarias, no le será posible llevar a cabo sus actividades cotidianas.
- ❖ Asignación de las responsabilidades y su disponibilidad, este punto es de vital importancia que el personal lo tenga claro, ya que cada uno de los colaboradores debe conocer cuáles son sus funciones y las actividades asignadas al momento de proveer servicios al cliente, para lograr que éste se sienta satisfecho con el servicio proporcionado. En el

caso de Ventas y Planeación, el envío adecuado y a la brevedad de la información para cerrar la venta y la confirmación de servicios de boda. En el caso del personal operativo, que todos los servicios estén en tiempo y forma tanto para la ceremonia como para la recepción de la boda.

- ❖ Riesgos y oportunidades, parte del proceso de contextualización de la empresa es hacer conciencia sobre los riesgos latentes que tiene día con día, así como evaluar la forma de hacerles frente. En el caso de Ventas y Planeación de bodas, es identificar a los clientes complicados que buscan una oportunidad para sacar ventaja de cualquier error o deficiencia durante el contacto que se tiene con ellos, desde la venta de la boda hasta la operación de la misma. En el caso del personal operativo, es confirmar durante la entrevista que se tiene con los novios, todos los detalles y servicios, para que una vez que se lleve a cabo la boda, todo se realice de la manera adecuada y evitar al máximo los errores. Es importante mencionar que la industria de servicios de eventos se enfrenta a riesgos totalmente fuera de su control, es el caso de los cambios de clima latentes en el contexto donde se llevará a cabo la presente investigación.
- ❖ Métodos de vigilancia, medición y evaluación de procesos, el objetivo de este apartado es verificar si cada uno de los procesos son útiles y necesarios para lograr el objetivo deseado, de lo contrario buscar la forma para reestructurarlo de modo que sea benéfico para el objetivo que persigue la organización. En el caso de Ventas y Planeación, sería evaluar si durante el proceso de Venta es adecuado proporcionar la información de grupo, cuando la boda es de 10 personas, es decir que los diferentes procesos se adecuen de acuerdo al perfil del cliente. En cuanto al personal operativo, determinar si es necesario que la pareja que viaja sola debe tener la entrevista con su coordinadora tres días antes, en vez de dos solamente, ya que no es necesario que llegue con tanto tiempo de anticipación.

- ❖ Oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de calidad, una vez aplicada la evaluación de los procesos, los resultados nos determinan cuales son las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar, así como las mejoras necesarias. En el caso de Ventas y Planeación, mejorar la comunicación con los clientes a través de llamadas para agilizar el cierre de venta. En cuanto al personal operativo, se refiere a contactar al novio y novia desde su llegada al resort y de esta forma identifiquen con quien se tienen que dirigir para cualquier información relacionada con la boda.
- ❖ Mantener la información documentada, este rubro es extremadamente importante, ya que de no tener documentado cada uno de sus procesos y elaborar la actualización correspondiente, se corre el riesgo de que se pasen por alto cosas de vital importancia para llevar a buen término la venta, planeación y operación de la boda.
- ❖ Conservar la información documentada, para tener la confianza de que los procesos se realizan de acuerdo a lo planificado. Esto se refiere a los manuales de cada uno de los procesos y procedimientos que se deben conservar para el personal de nuevo ingreso, así como para aquel personal que ya lleva tiempo en la empresa y debe actualizarse con los nuevos procesos y actualizaciones. El enfoque basado en procesos es una de las principales aportaciones de esta nueva norma, ya que más que llegar solo al objetivo de proveer el servicio, resalta la importancia de que si se tiene el cuidado de llevar a cabo de la forma más adecuada cada uno de los procesos, el factor de riesgo se disminuye y deja únicamente lo que no es controlable para la organización, ejemplo el clima.

3.5.- Procesos actuales de bodas destino

3.5.1.- Ventas y Planeación: su ubicación con relación a la organización

Con respecto a la organización, el departamento de Ventas y Planeación de bodas destino interviene con las áreas de ventas de grupos, organización de eventos y operación de eventos grupales, esto debido a que involucra dentro de sus procesos la confirmación de reservas de estancia o grupos con hospedaje, reserva de ceremonias, planeación y confirmación de servicios adicionales de bodas; así como, la operación de los mismos en las diferentes propiedades.

En los siguientes incisos se especifica a que se refiere de manera general cada uno de los rubros mencionados, posteriormente se hará una descripción de los procesos específicos que corresponden a Ventas y Planeación de bodas destino. La información que se plasma en las siguientes secciones se basa en la experiencia del investigador.

- ❖ Confirmación reservas de estancia o grupos con hospedaje: se refiere a que todas las bodas destino implican reservas de hospedaje, sin importar el tamaño de las mismas; ya que se debe tener por lo menos una reserva de habitación para dos personas para celebrar una boda, por ejemplo, es el caso de las parejas que viajan únicamente para tener su ceremonia en la playa.
- ❖ Otro escenario son los grupos de boda que implican contratos de reserva de hospedaje, considerados como tal cuando confirman mínimo 10 habitaciones. En cuanto a contratos grupales no se tiene un número específico, debido a que esto depende de la disponibilidad del hotel, así como las personas que confirmen su asistencia a la boda destino. Este proceso generalmente implica firma de contrato de habitaciones en el caso de grupos de 10 habitaciones o más, así como un depósito para el bloqueo de los cuartos.
- ❖ Reserva de ceremonias: debido a que este tipo de eventos implica un rito de transición en la vida de la pareja, la ceremonia se convierte en un evento primordial. Los contrayentes en su mayoría son extranjeros, es decir que

corresponden a diferentes idiosincrasias culturales, por lo cual la diversidad de ceremonias es amplia, desde las bodas más comunes como las ceremonias simbólicas y legales; pasando por las ceremonias católicas, así como las que implican diferentes ceremonias como las hindúes, judías o las interculturales o combinaciones de diferentes creencias.

En este rubro es importante mencionar que los oficiantes: ministros, jueces civiles, sacerdotes católicos, rabinos o sacerdotes hindúes, se convierten en parte importante de las celebraciones, por su involucramiento en el rito de transición mencionado. Por ello, la disponibilidad de los mismos es de vital importancia, ya que, de no estar disponibles, la ceremonia no puede confirmarse, en particular los oficiantes que tienen ciertas temporadas o épocas en que se encuentran más ocupados. Por ejemplo, los sacerdotes católicos generalmente no se encuentran disponibles los domingos o en Semana Santa por las celebraciones de misas que deben realizar y a su posición dentro de la iglesia católica. Otro caso es el de los jueces civiles que no laboran los días domingos, ni tampoco los días de asueto oficiales, de acuerdo a los calendarios que establecen los gobiernos estatales o federales.

Este proceso conlleva la firma de un contrato de ceremonia de común acuerdo entre los contrayentes y la cadena hotelera que establece la organización, debe ser firmada por los contrayentes, así como contrafirmado por el representante legal de la compañía para que sea un documento legalmente válido. Se solicita el pago de la ceremonia que corresponde al tipo de celebración, las ceremonias simbólicas no implican trámites adicionales, por lo que son las más accesibles económicamente, en el caso de las ceremonias católicas y civiles si incluyen trámites adicionales con la prelatura correspondiente en el caso de las bodas católicas y con el gobierno estatal en el caso de las bodas civiles, por lo que suelen tener cargo adicional por estos trámites, además de requerir un pago adicional por los servicios del oficiante.

En el caso de las bodas hindúes, es posible contratar a un oficiante de la zona, en el caso de ser ceremonia ortodoxa, los contrayentes son responsables de traer a su propio oficiante o contratarlo por su cuenta.

- ❖ Planeación y confirmación de servicios adicionales de bodas: una vez que los depósitos de ceremonia y habitaciones son pagados y los correspondientes contratos firmados por los clientes y enviados al Ejecutivo de Ventas. Se solicita una planeadora de boda para comenzar a reservar los detalles de la misma; lo cual se refiere al tipo de decoración, reserva de los servicios de foto y video, agendar los servicios audiovisuales, especificar el color y tipo de flores tanto del ramo como de los centros de mesa, entre otros detalles que deben quedar establecidos antes de la llegada de los contrayentes al destino. La planeadora enviará una orden de compra con todas las especificaciones que fueron confirmadas durante la planeación, así como el saldo final que el cliente deberá pagar antes de pasar la información al hotel en donde será celebrada la boda. Esta información también será compartida con los proveedores involucrados en este proceso: casa decoradora, compañía de audiovisuales, florería, servicio de foto y video, o cualquier otro servicio adicional que no provea directamente el hotel.

- ❖ Operación de eventos en los hoteles: alrededor de 30 días antes de la celebración de la boda, la planeadora entrega la orden de compra con la especificación del número de invitados, las locaciones de eventos, los recibos de los pagos que se efectuaron durante el proceso de planeación, así como todos los detalles que se hayan agendado para que las coordinadoras en propiedad tengan toda la información disponible para operar los eventos. En caso de que algún detalle no haya quedado agendado durante la planeación, o se tenga algún servicio pendiente de pago, la coordinadora de boda contactará al cliente antes de su llegada o durante la entrevista, una vez que se encuentre en el hotel, para concluir el proceso de planeación y quede todo listo antes de la celebración de la boda.

En la Figura 7 se describe el modelo de negocio que especifica los procesos estratégicos, operativos (clave) y de apoyo con respecto a la Venta y Planeación de bodas, además de enunciar los proveedores involucrados en el evento, los productos y los servicios; así como los requisitos con los que debe contar un cliente para

calificar como prospecto para una boda destino y el resultado de este proceso: la celebración de la boda destino en el hotel.

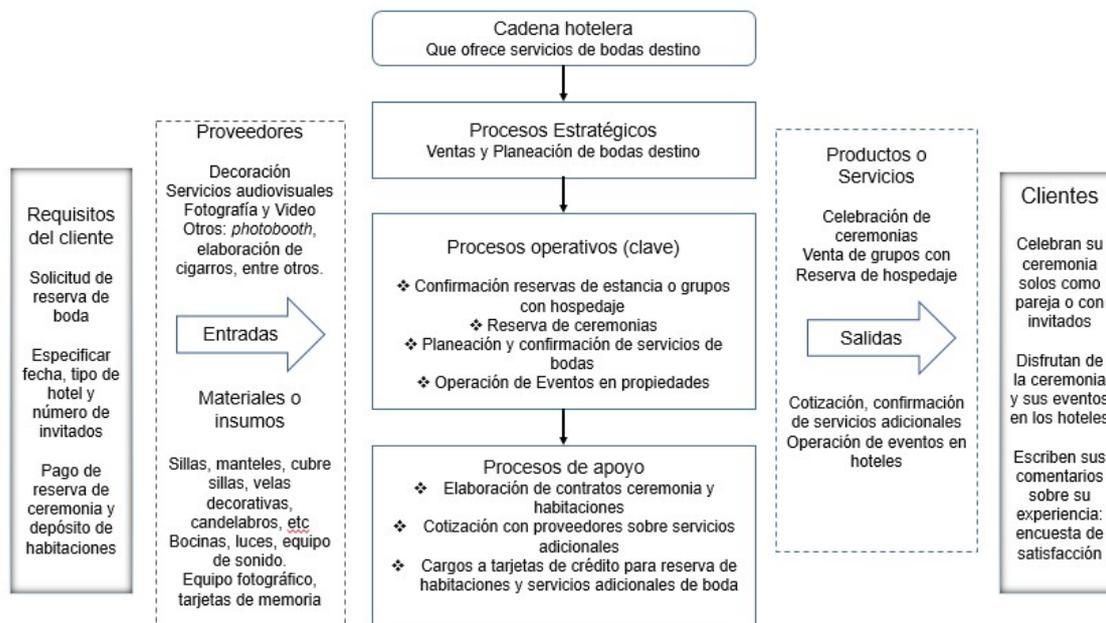


Figura 7.- Modelo de procesos de negocio
Fuente: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

3.5.2.- Descripción del proceso de Ventas

En el presente apartado se hace la descripción de cada uno de los procesos que debe seguir el Ejecutivo de Ventas desde el momento en que se le asigna la información de contacto del cliente, hasta concluir con el cierre de venta de la ceremonia y el bloqueo de habitaciones:

- ❖ Recepción de contactos de los clientes (*leads*): el asistente administrativo (*lead catcher*) recibe la información de contacto de los clientes por diferentes fuentes; es decir por medio de la agencia que prospecta clientes por diversos medios digitales, clientes referidos por los Gerentes de Ventas de los diferentes mercados (Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y Europa); llamadas telefónicas o correos electrónicos de los contrayentes, agentes de viajes o tour operadores solicitando información para la reserva de bodas

- ❖ Filtrado de los leads, el asistente administrativo realiza una lectura detenida de los leads para asignar a cada uno de los Ejecutivos de acuerdo al tipo de evento y mercado.
- ❖ Se ingresan los leads en el sistema de clientes: *Customer Relation Management* (CRM), el cual lleva un registro de los leads potenciales para confirmar una boda destino, se manejan diferentes estatus de acuerdo al avance de la venta hasta el cierre de la misma o en su defecto que el cliente no confirme la boda.
- ❖ Distribución de contactos de los clientes (*leads*): el asistente administrativo (*lead catcher*) verifica en el sistema de administración de clientes, que los datos de los clientes no se dupliquen y en caso de ya estar trabajando con uno de los Ejecutivos de Ventas, se le reenvía la información a la persona asignada para que contacte al cliente y concluya la venta. En caso de no estar la información duplicada, el asistente administrativo distribuye los datos de contacto de cada cliente a los Ejecutivos de Venta de acuerdo al rol asignado para ello y que corresponda a las características mismas de los *leads*, esto en caso de que los Ejecutivos de Venta tengan asignadas ciertas agencias de viajes o cuentas por mercado.
- ❖ Recepción de información de contacto de cliente por el Ejecutivo de Ventas: una vez que se asigna el *lead*, el Ejecutivo analiza la información para saber qué tipo de información enviar como primer contacto al cliente y poder realizar la primera llamada de acuerdo a ello. Por ejemplo, si el cliente está buscando una renovación de votos y especifica que viaja con 10 personas, se le envía información únicamente relacionada con este tipo de evento y se omite la información de un bloqueo de habitaciones.
- ❖ Primer contacto: se realiza la primera llamada al cliente, en caso de no tener respuesta, se deja mensaje de voz con el motivo de la llamada, se incluye el teléfono que puede marcar para contactar al Ejecutivo de Ventas, se envía correo de primer contacto con información general, junto con el formato de reserva de boda para que el cliente proporcione información específica sobre su boda: nombre de los novios, tipo de ceremonia, número estimado de

invitados, fecha deseable para la celebración de la boda y el hotel de su preferencia (para familias, parejas o adultos). En el caso de obtener respuesta, se explica el motivo de la llamada y cuál es la fuente donde se consiguió su información; en caso de no tener suficiente información de la ceremonia, se le hacen tres preguntas básicas:

- 1) ¿en qué tipo de ceremonia está interesado?
- 2) ¿cuántas personas está considerando para su celebración?
- 3) ¿en cuál hotel o resort está interesado?
- 4) ¿qué fecha está considerando para su boda?

Estas cuatro preguntas básicas permiten obtener información general para verificar la disponibilidad de la ceremonia, el número de habitaciones y considerar si el evento puede ser celebrado en la fecha en la que el cliente está pensando, de esta forma se puede avanzar de forma más eficiente durante el proceso de la venta de la boda. Se envía correo de primer contacto de acuerdo a la información recabada durante la llamada telefónica.

- ❖ Envío de cotización de habitaciones: se verifica disponibilidad para los cuartos y de acuerdo a la temporada se elabora una propuesta de habitaciones, se envía al cliente.
- ❖ Ingresar reserva de boda en el sistema y bloqueo de habitaciones: en el sistema de bloqueo de eventos se confirma la disponibilidad para la fecha de la boda, el departamento de control de inventario confirma la disponibilidad de las habitaciones, una vez que se concluyen los procesos anteriores, se obtienen los contratos del sistema.
- ❖ Envío de contrato de ceremonia: se obtiene el contrato de ceremonia del sistema, se verifica que los datos de los novios, fecha de la boda, tipo de ceremonia y hotel donde se celebrará la boda sean correctos. Se envía al cliente junto con el formato de autorización para el pago de la ceremonia. Se

le ofrece la opción de hacer el cargo también vía telefónica o por transferencia electrónica.

- ❖ Envío de contrato de habitaciones: se obtiene el contrato de bloqueo de habitaciones del sistema, se verifica que la información como: tarifa y fecha de la boda corresponda; así como que el bloqueo de las habitaciones sea correcto y de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Así mismo se confirma que las cláusulas correspondientes al evento, beneficios de grupo y políticas de cancelación sean las correctas para enviarlas al cliente, junto con el formato para la autorización del cargo, ofreciendo la opción de hacerlo vía telefónica o por transferencia bancaria. Este procedimiento aplica únicamente cuando el cliente contrata las habitaciones directamente con el hotel. Si existe un agente de viajes involucrado y desea contratar las habitaciones con el hotel, se elaborará una carta de común acuerdo entre la cadena hotelera y el agente de viajes con las condiciones de porcentaje y pago de la comisión que corresponda. En el caso de trabajar con un agente de viajes y éste decida trabajar con un tour operador; el contrato lo hará el departamento correspondiente.

- ❖ Cierre de Venta: se aplican los cargos en el sistema, ceremonia y habitaciones, o únicamente habitaciones. Si los cargos se realizaron por transferencia electrónica, deberán ser confirmados los fondos con el departamento de contabilidad, estos datos se incorporan a la información del perfil de la boda como saldo a favor. En el caso de bloqueo de cuartos, se elabora el link y se verifica que la información del mismo sea correcta y corresponda al resort que los clientes están reservando. Se envía correo electrónico con los comprobantes de pago, así como el link para la reserva de las habitaciones y las instrucciones para su uso.

- ❖ Presentación de Planeadora de boda: se solicita a supervisión la asignación de la planeadora, una vez que se obtiene el nombre, se presenta al cliente para iniciar el proceso de planeación de boda.

En la Figura 8 se ejemplifica gráficamente los pasos a seguir para la reserva de boda, desde el primer paso como es la recepción de los contactos de los clientes, hasta la presentación de la planeadora, considerando dos opciones principales, pareja de contrayentes viajando únicamente la pareja o contrayentes con grupo de boda con 10 habitaciones confirmadas o más.

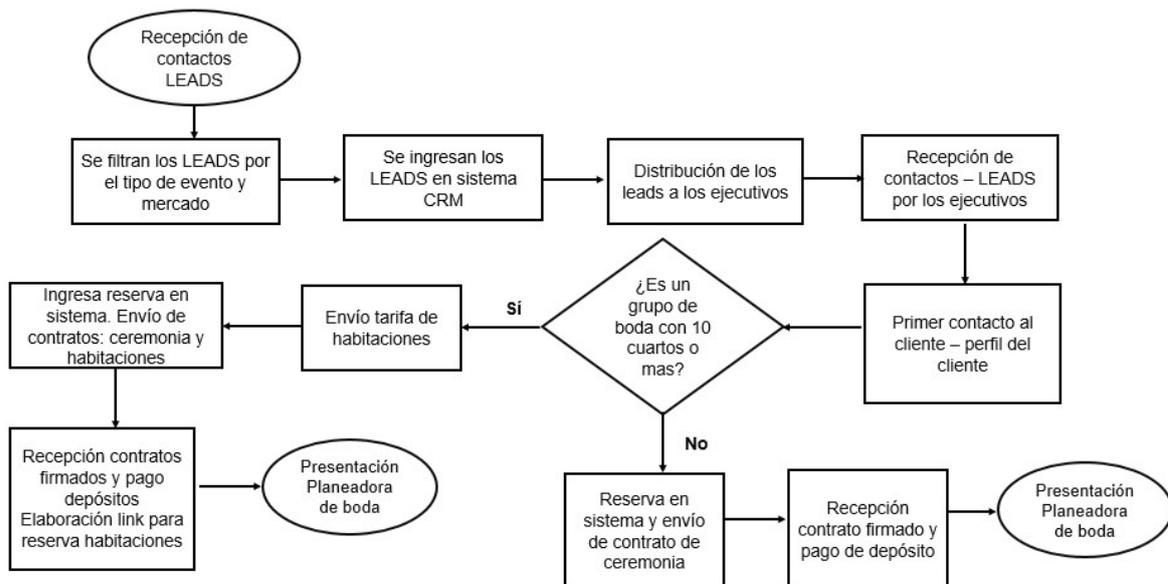


Figura 8.- Descripción procesos de Ventas
Fuente: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

3.5.3.- Descripción del proceso de Planeación

En el presente apartado se hace la descripción de los procesos a seguir por los Ejecutivos de Planeación para la venta, reserva, cobro y confirmación de servicios adicionales de bodas:

- ❖ Primer contacto: se envía un correo electrónico a los contrayentes en el cual la planeadora de boda se presenta y agenda una llamada telefónica para recabar información sobre las preferencias de los contrayentes. Esto contribuye a perfilar al cliente y se sugieren servicios adicionales de boda de acuerdo a estos datos.
- ❖ Envío de catálogos e información de eventos privados: se envían los catálogos de los servicios adicionales solicitados por los clientes durante la llamada telefónica, así como las especificaciones del número de cuartos

noche solicitados para aplicar los beneficios de grupo como los eventos privados, es decir para obtener una hora de cóctel o eventos privados de cena, así como horas adicionales a los eventos mencionados. Se agrega también el costo regular de estos eventos en el caso de no calificar como parte de los beneficios de grupo, así como los menús para los eventos.

- ❖ Envío de cotizaciones de los servicios adicionales: una vez que los contrayentes han decidido los tipos de servicios que desean contratar. Es decir, la decoración, los servicios audiovisuales, foto y video, así como el menú. La planeadora de boda obtiene los costos de los servicios con los proveedores y los envía a los contrayentes para que sean aprobados o modificados en el caso de que los clientes lo soliciten. Es importante mencionar que los proveedores proporcionan los precios que se acordaron de acuerdo al contrato con la compañía hotelera. Las planeadoras envían los precios con la comisión y los impuestos correspondientes, a discreción de la cadena hotelera. En el caso de que los clientes soliciten alguna modificación o descuento a los mismos, esto deberá ser consultado con la Gerencia o autoridad correspondiente.
- ❖ Elaboración de la orden de compra: la planeadora reúne las cotizaciones de servicios que los clientes confirmaron, los menús y las locaciones para eventos, así como cualquier otro detalle que sea importante agregar en este documento. Se envía el documento al cliente para que sea revisado y aprobado, en el caso de alguna modificación o discrepancia en la información, el cliente notifica a la planeadora, se revisa y verifica las veces que sean necesarias hasta que el documento sea aprobado por el cliente.
- ❖ Confirmación y aceptación de la orden de compra: el cliente firma la orden de compra en cada una de sus hojas en señal de acuerdo y aceptación con lo descrito en el documento.
- ❖ Solicitud de pago de servicios adicionales de boda: la planeadora solicita al cliente el pago correspondiente a los servicios de boda. En caso de tener

beneficios de grupo como eventos privados, los aplica como saldo a favor y se cobra únicamente el saldo remanente.

- ❖ Verificar disponibilidad de los servicios y agendarlos con los proveedores: una vez que el cliente confirma los servicios, la planeadora verifica la disponibilidad los agenda, por lo que envía toda la información de los servicios contratos por el cliente a los proveedores para que sean ejecutados en tiempo y forma, dando oportunidad a que el proveedor prepare a su personal operativo para tal evento.
- ❖ Envío de información con todos los detalles de la boda a la propiedad: la planeadora envía un correo con todas las especificaciones de la boda durante la planeación, se incluyen los recibos de pago y cualquier solicitud especial que los contrayentes hayan solicitado.
- ❖ Presentación de la coordinadora de boda: el supervisor de las coordinadoras en propiedad, asigna a una para la boda en mención. La planeadora hace la presentación oficial con el cliente para que se pueda agendar la cita para la junta con la coordinadora y los contrayentes, una vez que estos últimos se encuentren en la propiedad un par de días antes de la celebración.

La Figura 9 muestra de forma gráfica los pasos de los cuales se compone el proceso actual de Planeación de bodas.

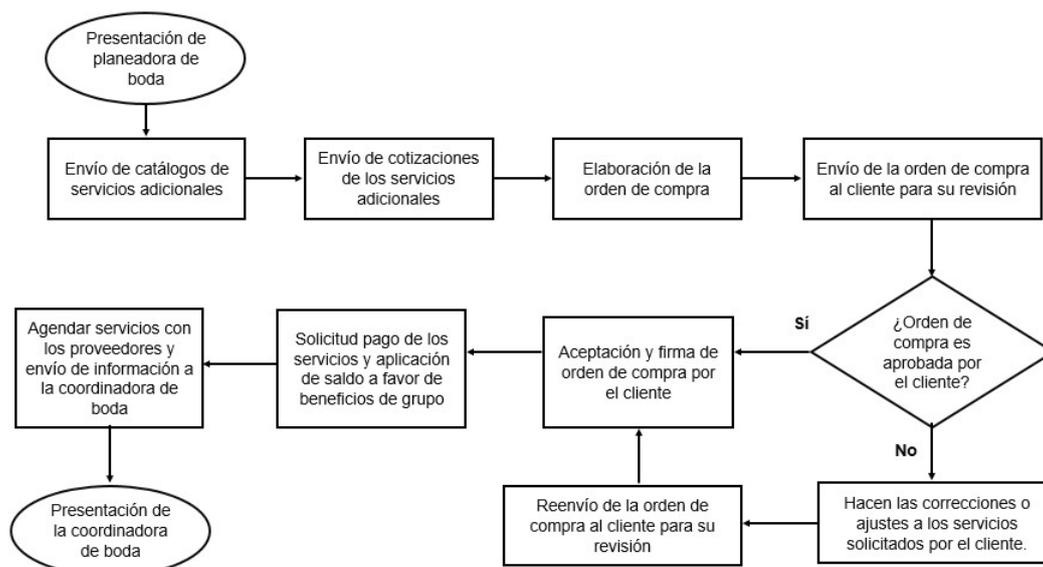


Figura 9.- Descripción de procesos Planeación
Fuente: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

3.5.4.- Descripción del proceso de Operación

En el presente apartado se describen los procedimientos y pasos a seguir por las coordinadoras de bodas, una vez que el proceso de planeación ha concluido y los clientes están a 30 días o menos de su llegada a la propiedad. En este proceso se involucran también los proveedores, ya que ellos proporcionan los servicios con los cuales el hotel no cuenta y que son expertos en el ramo:

- ❖ Recepción de información sobre la planeación de la boda: la coordinadora recibe la información de los detalles de la boda, servicios agendados con proveedores y recibos de pago que los clientes acordaron durante el proceso de planeación. En caso de quedar algunos detalles pendientes, la planeadora de boda notifica a la coordinadora, para que ésta pueda tener la oportunidad de revisarlo con los contrayentes en la entrevista, cuando ellos ya se encuentren en el hotel.
- ❖ Presentación de la coordinadora de boda: este proceso se lleva a cabo, una vez que la planeadora presenta a la coordinadora con los clientes, por lo que ésta a su vez se presenta con los clientes y se reitera a sus órdenes para

agendar la entrevista y puede tomar ventaja de este correo para resolver dudas o cuestiones pendientes que quedaron durante la planeación.

- ❖ Confirmación de la fecha y hora para la entrevista: de acuerdo a la disponibilidad de la coordinadora y la llegada de los novios, se agenda la fecha y hora con los contrayentes para confirmar los servicios y entrega de regalos, decoración adicional o cualquier solicitud en particular que deseen.
- ❖ Entrevista con los contrayentes para confirmar detalles: aproximadamente dos días antes de la celebración de la boda, los clientes y la coordinadora de boda se reúnen para confirmar los servicios y resolver dudas. Una vez concluido este proceso, la coordinadora puede enviar las órdenes de servicio para el montaje de los eventos y los menús a los departamentos correspondientes en el hotel. Realiza cambios de último minuto a los servicios con los proveedores, en caso de ser solicitados por los clientes.
- ❖ Montaje y supervisión de los eventos de boda: la coordinadora de la boda se acerca a las locaciones de los eventos aproximadamente 90 minutos antes de la celebración para supervisar que los montajes y los detalles estén de acuerdo a lo convenido. Asiste a la ceremonia y eventos para corroborar que todo esté en orden, apoya al personal del hotel en caso de presentarse algún inconveniente durante la celebración de los eventos.
- ❖ Cierre de cuentas con los contrayentes: la coordinadora de boda, junto con el representante del departamento de contabilidad, confirman que todos los servicios sean pagados y en caso de tener algún saldo pendiente, se cobra para cerrar las cuentas y que los clientes puedan realizar su salida del hotel sin inconveniente alguno.
- ❖ Entrega de la encuesta de servicio: al realizar el cierre de cuentas, la coordinadora entrega este documento para evaluar todos los procesos: Ventas, Planeación y Operación. Como último paso, el asistente de bodas en propiedad reúne las encuestas y las envía a la Alta Dirección para su consideración en el caso de felicitaciones de los colaboradores, así como

identificar las áreas de oportunidad y trabajar en ellas para perfeccionar el servicio al cliente.

La Figura 10 muestra de forma gráfica los pasos que componen el proceso de operación de bodas.

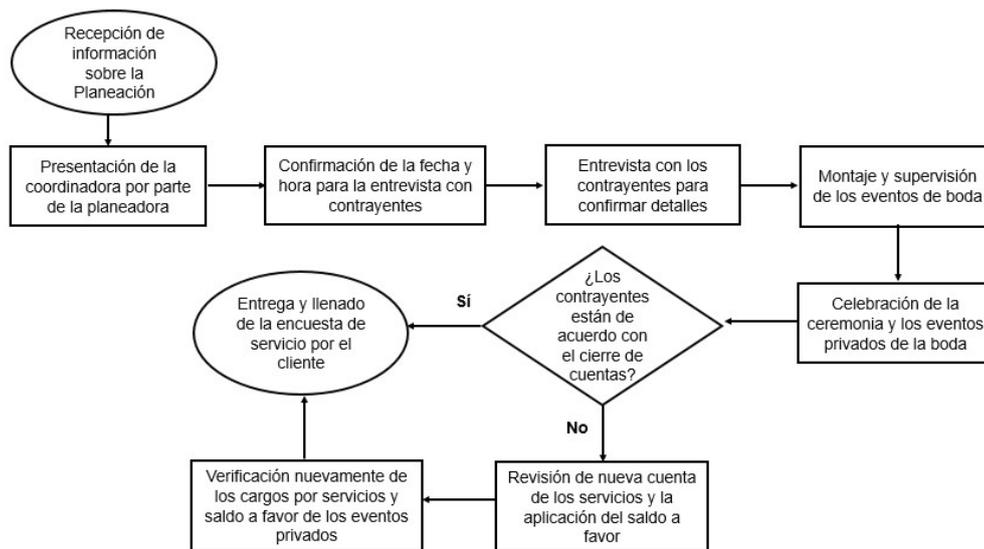


Figura 10.- Descripción de los procesos de Operación
Fuente: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

4.- Metodología

En este apartado se describen los procesos a seguir para recabar y analizar los datos de la presente investigación. Este proyecto es de carácter cualitativo y fenomenológico, lo que se entiende como la observación meramente del fenómeno por parte del investigador sin afectar al objeto de estudio, haciendo una descripción de sus características intrínsecas, es decir evidenciando su realidad interna y externa.

Como concepto filosófico, la fenomenología se refiere a la descripción del contexto del individuo tanto de forma interior como exterior, hace un estudio exhaustivo de esos detalles que determinan, construyen y dan sentido al individuo, en palabras de uno de los exponentes de esta corriente filosófica, la fenomenología se refiere a:

Conciencia es precisamente conciencia “de” algo; es su esencia albergar en sí “sentido”, por así decir la quintaesencia de “alma”, “espíritu”, “razón”. Conciencia no es un título para “complejos psíquicos”, para “contenidos” fusionados, para “haces” o corrientes de “sensaciones”, que, de suyo sin sentido, no podrían originar ningún “sentido” como quiera que se mezclasen, sino que es de un cabo a otro “conciencia”, fuente de toda razón y sin razón, de toda legitimidad e ilegitimidad, de toda realidad y ficción, de todo valor y contravalor, de toda hazaña y fechoría (Sandoval Ganoza, 2015)

Esta corriente filosófica nacida del pensamiento de Edmund Husserl (1859-1938) a comienzos del siglo XX, fue una gran influencia en ese siglo. Entre los filósofos fuertemente influidos por esta corriente se encuentra Martin Heidegger (1889-1976). La fenomenología dio paso a otras corrientes filosóficas de gran influencia como el existencialismo, la hermenéutica y el deconstruccionismo citado en (Sánchez-Migallón Granados, 2014).

La fenomenología busca, el retorno de la actitud filosófica premoderna, es decir, recopila todas las formas de racionalidad y experiencia que se dan en la actitud natural, es decir no privilegia la razón autónoma y científica como lo hace la

modernidad; desea comprenderla, pero no privilegiar su visión de las cosas. Es por tanto moderna y antigua a la vez, sin privilegiar la ciencia como lo hace el positivismo y evitando al mismo tiempo el voluntarismo que caracteriza a la posmodernidad (Sánchez-Migallón Granados, 2014).

Entre las grandes aportaciones de la fenomenología, se encuentra que las cosas se nos dan a la conciencia en una relación intencional. Las cosas se muestran ellas mismas, sin que tengamos que suponer sobre ellas, es decir que las cosas se nos muestran como son en realidad, sin ninguna apariencia a diferencia de otras corrientes filosóficas que cuestionan la realidad como una apariencia constante de las cosas. De esta forma los modos de la conciencia intencional revelan las estructuras de las cosas del mundo y de nosotros mismos; sin confundir, es decir, la fenomenología expone la auténtica relación entre los dos polos subjetivo y objetivo (Sánchez-Migallón Granados, 2014).

Con base en lo anterior; la fenomenología aplicada a esta investigación, se refiere a establecer la conciencia de las cosas, de la observación del fenómeno en su ambiente natural y desde ese punto de vista, observarlo sin alterarlo, sin considerarlo como apariencia, haciendo una descripción del mismo.

Como una de las principales fuentes de información del fenómeno (de las cosas), se consideran las encuestas de servicio que son aplicadas una vez concluida la estancia de los contrayentes como parámetro para conocer si el servicio, desde el primer contacto en el proceso de Venta, el proceso de Planeación al reservar los servicios adicionales a la boda y el desarrollo de los eventos una vez llegando a la propiedad, cumplieron o no las expectativas del cliente.

Por lo que su alcance es descriptivo, ya que toma como base la percepción y la calificación que otorgan los clientes a los servicios provistos por el personal de bodas en las tres etapas mencionadas, para poder entender el fenómeno y encontrar las causas por las cuales las expectativas de los clientes fueron alcanzadas y los casos en los cuales no se logró este objetivo, sobre todo encontrar las áreas de oportunidad para tomarlas como referencia para trabajar en ellas y considerarlas para la elaboración de la propuesta de Anexo SL.

En un segundo parámetro principal para la búsqueda de recabar información del fenómeno se hacen entrevistas grupales, lluvia de ideas o *Phillips 66* y de esta forma obtener datos importantes sobre la experiencia del equipo de bodas que permita tener una referencia interna sobre la forma en que influye el personal en la percepción del servicio al cliente, es decir que la presente investigación involucra elementos exploratorios al estudio.

Para concluir esta investigación se elabora una propuesta de Anexo SL, de Alta Calidad para los departamentos de cadenas hoteleras que ofrezcan el servicio de bodas destino, grupos sociales y MICE con base en la información obtenida en el análisis de datos.

4.1.- Diseño de la investigación

Como diseño de la investigación se entiende que es un proceso que involucra un conjunto de decisiones y prácticas, (que a su vez conllevan la puesta en juego de instrumentos conceptuales y operativos), lo que puede significar describir, analizar, explicar, comprender o interpretar algunas situaciones de interés, cuya definición y construcción o delimitación forma parte de las decisiones apenas aludidas (Marradi, 2007). En términos concretos, el diseño de la investigación se refiere a la descripción del plan a seguir para lograr los objetivos planteados al principio de la investigación.

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental, tiene como principal objetivo la descripción del fenómeno, es decir la calificación y percepción que el cliente otorga en cuanto al servicio recibido por las diferentes cadenas que ofrecen servicios de bodas destino a través de sus diversas etapas y filtros.

Es de carácter cualitativo (no estándar), lo que se refiere a proceso, detalles, dimensiones fundamentales para la investigación que sólo puedan descubrirse mientras se observa directamente a los sujetos en su espacio cotidiano, o cuando se entabla diálogo con ellos (Marradi, 2007).

4.2.- Pasos para la realización de la investigación

Para lograr el éxito de la presente investigación se realizan los siguientes pasos:

- ❖ Definir el tema a investigar de acuerdo al perfil de la maestría: el ámbito turístico
- ❖ Se determinó la metodología fenomenológica como la más conveniente para el presente estudio: la descripción del fenómeno
- ❖ Detectar el estado del arte
- ❖ Formulación de los objetivos: general y específicos
- ❖ Distinción, identificación y definición de las unidades de análisis
- ❖ Justificar la aportación de la investigación al turismo
- ❖ Perfilar y elaborar el marco referencial
- ❖ Desglose de las unidades de análisis
- ❖ Selección de los instrumentos base en su relación con las unidades de análisis
- ❖ Definición de las personas involucradas con respecto a los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino
- ❖ Identificar el objeto de estudio
- ❖ Determinación de los instrumentos
- ❖ Justificar la validez y confiabilidad
- ❖ Recolección de forma electrónica de las encuestas de satisfacción al cliente
- ❖ Realización de las entrevistas grupales: *Phillips 66* con los Ejecutivos de Ventas
- ❖ Se organizan los datos obtenidos y se procede a la interpretación de los mismos

- ❖ Con la información obtenida, se identifican las áreas de oportunidades y los procesos necesarios a estandarizar y estructurar para la elaboración de la Estructura de Alto Nivel, Anexo SL con base en este apartado que se especifica en la Norma ISO 9001:2015
- ❖ Desarrollo de la propuesta Anexo SL

4.3.- Determinación del objeto de estudio

Por medio de la lectura y análisis de las encuestas de satisfacción al cliente y los reportes de bodas, se determinaron dos áreas que producen el mayor número de bodas destino en la cadena hotelera objeto del presente estudio. De acuerdo a esta información, se determinó dividir las en dos zonas: Zona Riviera Maya y Zona Hotelera Cancún.

El acceso a las encuestas y la disponibilidad del personal, permitieron identificar las áreas de oportunidad y así determinar cuál es la mejor forma de agregarlas a la propuesta de establecer parámetros y estandarizar los procesos de ventas y planeación de bodas destino de la presente investigación

4.4.- Fase de instrumentación

Como parte de la metodología se toma como partes interesadas: los clientes y el personal de contacto al cliente: Ventas y Planeación. Se elabora la descripción de los dos instrumentos para el levantamiento de datos que forman parte de la información para esta investigación, los cuales son:

- 1) Los clientes a través de las encuestas de satisfacción, que se realizaron una vez concluida su estancia, están basadas en una escala de Likert, en cuatro rubros en forma de afirmaciones. El objetivo de estas encuestas es obtener retroalimentación de los contrayentes con respecto a su experiencia en cuanto al servicio proporcionado por el personal que los atendió desde su primer contacto con la empresa, durante el proceso de Planeación de los detalles y confirmación de los diversos servicios para la boda, concluyendo con su llegada al hotel, así como la celebración de la ceremonia y los eventos

operados en el hotel. La evaluación de los aspectos mencionados, desde la perspectiva del cliente, es información extremadamente valiosa, ya que la Alta Dirección a través de estas evidencias podrá tomar decisiones para la mejora del servicio, evaluar el desempeño del personal, así como eliminar procesos o prácticas que causan inconvenientes a los clientes.

- 2) *Focus group* o entrevistas grupales o Phillips 66: tiene como objetivo agrupar a los colaboradores de Ventas y Planeación para recabar sus aportaciones en conjunto, y obtener la mayor cantidad posible de información para realizar un análisis del contexto interno y externo de la organización para la propuesta de la creación de un Sistema de Gestión de Calidad para grupos de bodas.
- 3) En lo que compete a la presente investigación, se centra en las encuestas de satisfacción del departamento de bodas que se aplica a la pareja una vez concluida su estancia y que han sido celebrados sus eventos. Entre los elementos que evalúan y presentan estas encuestas son:
 - ❖ Proceso de venta: confirmación de fecha y habitaciones
 - ❖ Proceso de planeación: definición de detalles finales como la decoración, los arreglos florales, se agendan servicios como la música en vivo, pista de baile, fotografía y video, entre otros.
 - ❖ Proceso de coordinación de boda, este se refiere a la entrevista que realiza dos días antes del evento la coordinadora de boda con la pareja, para confirmar los servicios previamente contratados en la planeación, así como ajustes que se tengan que hacer de último minuto de acuerdo al número final de invitados.

Una vez concluido el proceso de recolección de datos, se procede a identificar las áreas de oportunidad encontradas en las encuestas de satisfacción, en conjunto con la información obtenida en las reuniones con el personal a través de las entrevistas grupales para la elaboración de la propuesta de la estructura de Alto Nivel, anexo SL para su aplicación en los departamentos de bodas destino, grupos sociales y MICE

4.4.1.- Validez

La elaboración de las encuestas de satisfacción al cliente están basadas en los principios de los sistemas para la medición de la calidad en el servicio, en específico en SERVQUAL, es decir utilizan afirmaciones y parámetros basados en la escala de Likert para determinar en qué medida el personal de servicio y los servicios proporcionados lograron las expectativas del cliente.

Las encuestas ayudan a determinar en qué medida existe una discrepancia entre las expectativas del cliente y las percepciones que la empresa tiene de los servicios que provee. También aporta información sobre la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. La información proporcionada a los clientes por diferentes medios: marketing, personal de ventas, personal de línea debe ser coherente con el servicio que se proporciona diariamente. (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015)

La investigación tiene una validez científica, ya que se condujo de manera metodológica y estructurada, de modo que contribuye con una propuesta a aplicar para la atención de clientes de empresas de alojamiento que reservan grupos de bodas destino, grupos sociales y MICE, que contribuye a la mejora en el servicio que se traduce como la satisfacción al cliente y fidelidad a la organización.

4.4.2.- Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad del presente estudio, es posible argumentar que las encuestas de satisfacción son de vital importancia para la evaluación del servicio en cualquier tipo de organización.

Por ello, el personal que se encuentra en propiedad tiene la responsabilidad de que los contrayentes lo llenen por completo y en la parte de comentarios escriban la retroalimentación de los servicios de todos los puntos de contacto que se han mencionado anteriormente: ventas, planeación y coordinación de bodas destino para que sean leídos y considerados por la Alta Dirección para la mejora de los servicios en todas sus etapas, incluyendo el servicio previsto por los proveedores que también se convierten en representantes de las cadenas hoteleras.

Por ello las encuestas de servicio tienen como función enfocar su atención para evaluar los siguientes aspectos: los elementos tangibles como el personal y las instalaciones, la fiabilidad en la información proporcionada del personal, la empatía de las personas de contacto con las necesidades del cliente y la prontitud con que se contesta a las solicitudes del cliente (Pérez-Campdesuñer, Martínez-Vivar, Noda-Hernández, & de Miguel-Guzmán, 2015).

4.5.- Anonimato y confidencialidad

En este rubro se consideran los siguientes aspectos:

- a) Valor: la investigación busca aportar una propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para la atención de clientes de empresas de alojamiento que reservan bodas destinos, grupos sociales y MICE.
- b) Selección de la población y muestra: esto se menciona en la parte de metodología, son los colaboradores de Ventas del CC, y los clientes a través de los datos reflejados en sus encuestas de evaluación de servicio que llenan una vez concluida su estancia.
- c) Consentimiento de los participantes: Por protección de la imagen corporativa de la cadena hotelera y por el carácter de la información sensible se omite el nombre. En referencia a los clientes, se conserva anonimato absoluto, no está permitido proporcionar ningún tipo de dato. Únicamente se utilizarán los datos de las encuestas para fines estadísticos. En lo relativo a los participantes de las entrevistas grupales, se nos pidió anonimato absoluto, por ser información sensible del desempeño de la empresa y sus propios procesos.

5.- Recopilación de datos

5.1.- Proceso

Como primer paso del proceso, se realizó la recopilación de encuestas de las diferentes propiedades, en las cuales cada uno de los clientes califica los servicios del departamento de bodas desde el primer contacto por parte de Ventas, las atenciones del departamento de Planeación como segunda etapa y el servicio recibido durante los eventos y el personal del hotel como tercera etapa.

Como segunda técnica de recolección de datos, se realizaron *Phillips 66* con los miembros de los departamentos de Ventas y Planeación para conocer sus aportaciones sobre los factores que afectan el servicio al cliente. Se hace una recopilación de las aportaciones más importantes de las entrevistas grupales para tener el punto de vista del personal de servicio, con el enfoque en las áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y amenazas de los procesos, toda la información que nos aporte para la elaboración de la propuesta.

5.2.- Instrucciones

En promedio cada semana la Alta Dirección recibe las encuestas que envían cada una de las propiedades sobre las bodas que tuvo cada propiedad, cada Gerente de área se encarga de distribuirlas entre sus colaboradores para que también conozcan sobre sus menciones de felicitación y observen también las áreas de oportunidad que los involucran.

Con respecto a las entrevistas, se solicitó el permiso de cada uno de los participantes para hacerles preguntas pertinentes relacionadas con sus actividades cotidianas y sus aportaciones para el mejor funcionamiento y descripción de cada uno de los procesos que desempeñan diariamente. Por cuestiones de confidencialidad se omitieron los nombres de los participantes, de la misma forma en que se omitió el nombre de la empresa por ser información sensible.

5.2.1.- Encuestas de servicio

En el caso de los instrumentos de medición, uno de los factores que se utilizan para tal efecto son las encuestas de servicio, las cuales son aplicadas una vez que los contrayentes concluyen su estancia.

La escala de Likert es un método desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta del siglo XX, actualmente se sigue utilizando. Consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide que los sujetos externen su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala que más se acerque a su percepción del servicio recibido, a cada punto de la escala se le da un valor para que una vez que se reúnan las encuestas, se realice el análisis correspondiente y arroje los datos estadísticos que se puedan analizar mediante este método y de esta forma obtener datos representativos de la percepción y satisfacción de cliente (Hernández Samiperi, 1998).

Se le otorga un valor a cada una de las opciones en escalas del 4 al 1, se debe analizar cada encuesta contestada por los clientes, considerando que existen encuestas que no son contestadas por falta de tiempo o porque el personal de bodas no proporcionó la encuesta correspondiente al concluir la estancia del cliente, no se cuenta con un número intermedio como parámetro neutral, esto se debe a que para que las encuestas sirvan para un parámetro más exacto de la percepción del servicio, la empresa opta por no dar la opción de tener un punto intermedio. Es decir, los parámetros de referencia son: muy bueno, bueno, malo o muy malo.

La cadena hotelera de la cual se obtienen los datos, en el año 2017 confirmó haber operado alrededor de 1,350 bodas con un aforo de invitados que oscilan entre dos personas (los contrayentes) y hasta 450 personas, es el caso de las bodas con tradiciones tipo Hindú.

Los parámetros que muestran las encuestas son los siguientes:

- 1) Muy bien/*Very good* – completamente de acuerdo con el servicio recibido

- 2) Bien/*Good* – de acuerdo con el servicio recibido
- 3) Malo/*Bad* – en desacuerdo con el servicio recibido
- 4) Muy malo/*Very bad* – completamente en desacuerdo con el servicio recibido

La encuesta es de carácter auto administrado; el cliente llena los espacios una vez concluida su estancia, cuando acude a la oficina de bodas por sus documentos o para recoger decoración que solicito se colocará durante su ceremonia o recepción, o al cerrar cuentas con la coordinadora de boda.

Esta encuesta se compone de ocho reactivos que corresponden a la Venta, Planeación de bodas destino y Operación del hotel, cuatro que corresponden a proveedores y tres que son respuestas cerradas que conciernen a la operación general del hotel y uno más que corresponde a la aceptación de usar los comentarios para publicarlos en las redes sociales y sitios web de la compañía, los cuales se encuentran en el anexo A1. Con un total de 16 reactivos, se incluye un apartado para comentarios generales, que funciona como pregunta abierta y se puede analizar como una pregunta de contenido.

A continuación, se desglosan las preguntas para saber a qué corresponde cada una:

- ❖ Proceso de reservación de la boda/Proceso de Venta: el cliente evalúa su percepción del servicio desde el primer contacto que realizó con el personal de Ventas hasta la confirmación de la ceremonia y las habitaciones. El cliente tiene la opción de reservar las habitaciones mediante un Agente de viajes y hacer un bloqueo de habitaciones cuando cumple la regla de tener 10 habitaciones o más. Por lo que el hotel no se hace responsable de los servicios proporcionados por personal que no forme parte del CC.
- ❖ Proceso de Planeación de boda, este comienza una vez que finaliza el proceso de Venta y concluye aproximadamente 25 días antes de que los cónyuges lleguen al hotel. En este rubro se evalúa el tiempo de

respuesta de las planeadoras de boda, considerando un promedio de 24 horas como un excelente servicio y hasta 72 horas como un buen servicio, ya que las respuestas al cliente se pueden retrasar, debido a que el personal de contacto debe verificar con los proveedores cotizaciones de servicios adicionales. Es evaluado también el conocimiento de las planeadoras de boda de los diferentes servicios que ofrecen los proveedores, de las locaciones en cada uno de los hoteles, su paciencia para responder cada una de las preguntas que los contrayentes envían a las planeadoras. En este proceso se reservan todos los servicios adicionales que soliciten los clientes.

- ❖ Servicios de la coordinadora, en este apartado se evalúan las atenciones, la capacidad para resolver inconvenientes y sucesos inesperados como pronósticos de lluvia, por parte del personal del hotel. Considerando que el primer contacto del personal de operación comienza desde la reserva de la entrevista y continúa durante la estancia y eventos de la boda, concluye una vez que entrega los certificados de matrimonio y encuesta de servicio a los contrayentes.
- ❖ Ceremonia de bodas, se evalúa la locación, el montaje de sillas y decoración de la ceremonia.
- ❖ Pastel, los pasteles se producen en cada una de las propiedades, por lo que se evalúa la decoración, sabor, textura y que se presente en el momento y lugar adecuado, de acuerdo a lo solicitado por los clientes a la planeadora de boda y confirmado durante la entrevista con la coordinadora.
- ❖ Flores, este servicio corresponde a uno de los proveedores, se verifica que hayan llegado a tiempo, los colores de acuerdo a solicitud de los clientes y que el diseño corresponda a lo contratado.
- ❖ Servicio de fotografía, si el cliente contrató este servicio con el proveedor oficial de la compañía, evalúa sus servicios como: estar a

tiempo para los eventos y el previo antes de la ceremonia, actitud adecuada para la toma de fotografías durante los diferentes eventos, imaginación para las diferentes poses durante la sesión de fotos y paciencia durante la sesión fotográfica hacia los contrayentes y sus invitados. En el caso de que los clientes decidan contratar este servicio con un proveedor que no haya sido autorizado por la cadena hotelera, este reactivo se invalida.

- ❖ Servicio de video, es lo mismo que corresponde al reactivo 7, aplicado a este servicio. En el caso de que los clientes decidan contratar este servicio con un proveedor que no sea parte de los autorizados por la empresa, este reactivo se invalida.
- ❖ Oficiante de la ceremonia, este puede ser ministro sin denominación o ministro cristiano, sacerdote católico, ministro hindú o juez certificado; los cuales no forman parte de la empresa, sin embargo, sí son muy importantes, por lo que representa la ceremonia para la boda. Si el cliente trae su propio oficiante, esta pregunta se inválida.
- ❖ Servicio de carruaje, este es un servicio que sólo se ofrece en una de las propiedades que cuenta con las instalaciones para tener un establo para la carreta y caballos, que permite hacer el recorrido desde la habitación de uno de los contrayentes, hasta llegar a la locación con área pavimentada. Pueden viajar solo dos personas y generalmente solo se utiliza para la llegada de uno de los contrayentes a la ceremonia. Si la propiedad donde se realizó la boda no cuenta con instalaciones para este servicio, este reactivo no aplica.
- ❖ Servicio de banquetes (espacio y montaje de eventos privados): se refiere a la evaluación de las condiciones generales de las instalaciones de las locaciones de eventos e iluminación de los salones.

- ❖ Servicio de banquetes (montaje de sillas, mesas y decoración adicional): en este reactivo se evalúa al personal de banquetes, así como el sabor, textura y presentación de los alimentos y bebidas.
- ❖ Otros servicios, evalúa algún otro servicio adicional contratado por el cliente que no se mencione en las preguntas anteriores. Incluye un espacio para comentarios adicionales, en específico, otros servicios.
- ❖ Pregunta cerrada: ¿recibió usted el servicio contratado?
- ❖ Pregunta cerrada: ¿consideraría regresar o recomendar a la empresa para un próximo evento?
- ❖ Pregunta cerrada: ¿autoriza usted el uso de sus comentarios para ser usados como testimonio del servicio y publicidad?
- ❖ Sección de comentarios: se solicita a los clientes dejar comentarios adicionales a los servicios para encontrar áreas de oportunidad en los diferentes servicios y departamentos involucrados en las bodas destino.

Con respecto al punto de respuesta abierta de los comentarios, el método para clasificarla se hará a través de la lectura de cada una de estas secciones, se obtendrán las preguntas más frecuentes o las tendencias generales de estas secciones de acuerdo a las respuesta de los clientes. Este procedimiento consiste en encontrar y darles nombre a los patrones generales de respuesta, clasificándolas por las respuestas más generales o comunes, se enlistan estos patrones, se le asigna un valor numérico o símbolo a cada patrón. Así cada patrón constituirá una categoría de respuesta (Hernández Samiperi, 1998).

Con respecto a la clasificación de patrones, se debe seguir el siguiente procedimiento para simplificar las diversas respuestas:

- a) Elegir un número determinado de cuestionarios a través de un adecuado método de muestreo, asegurando que el tipo de encuestas sea representativo.
- b) Identificar la pregunta en la que aparece cada respuesta.

- c) Escoger las respuestas que se presentan con mayor frecuencia, es decir los patrones generales de respuesta.
- d) Clasificar las respuestas elegidas en tendencias, aspectos, rubros, de acuerdo con un criterio adecuado, cuidando que sean mutuamente excluyentes.
- e) Otorgar un nombre, título a cada tema, aspecto o rubro, lo que se refiere a los patrones generales de respuesta.
- f) Asignar a cada patrón general un código de respuesta que nos ayude para facilitar la interpretación del análisis de resultados. Con base en Rojas, 1981 (Hernández Samiperi, 1998).

En cuanto a las dimensiones a evaluar estas son:

- 1) **Capacidad de respuesta:** disposición del personal para contestar en tiempo y forma las preguntas y dudas sobre el proceso de venta.
- 2) **Fiabilidad:** en cuanto a la información recibida por el cliente, claridad y comprensión.
- 3) **Seguridad:** conocimiento de los colaboradores con respecto a la información de bodas, beneficios de grupo e información general de las propiedades.
- 4) **Empatía:** capacidad de los empleados para brindar cuidado y atención personalizada a los clientes, así como entender el momento sensible en que se encuentran los contrayentes y su familia en este evento. De la misma forma aplicaría con los intermediarios, es el caso de los agentes de viajes.

5.2.2.- Entrevistas grupales

Esta técnica se entiende como una forma de entrevista grupal, se encuentra en el anexo A2, en el cual los participantes aportan sus propias experiencias y exponen sus puntos de vista sobre un tema en común. Otra forma de definir esta técnica, es como un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos,

provocando auto explicaciones y permite obtener datos cualitativos. Esta técnica es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona opina sobre un tema de discusión en específico. El trabajar en grupo facilita la discusión y requiere que los participantes sean activos con sus opiniones y aportaciones, generando una riqueza de perspectivas diferentes sobre un mismo tópico (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013, México).

Es importante mencionar que, en este tipo de dinámicas grupales, un elemento imprescindible para que se obtenga la información o las mejores aportaciones de los participantes es tener a un moderador, quién se ocupa de guiar al grupo y de favorecer el diálogo basado en puntos específicos a tocar que se prepararon antes de la reunión con el equipo de participantes. En resumen, un moderador involucrado se define como aquel que conoce el tema a discutir, muestra capacidad para concluir con las discusiones y estructurar preguntas para dar una guía específica a la discusión, se expresa de manera clara y sencilla, muestra una escucha activa e interesada en el tema (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013, México).

Con respecto a las entrevistas grupales, se realizó con el Departamento de Ventas Bodas, ya que su personal es vital para que se concrete el cierre de la venta, actualmente se compone de siete colaboradores. La dinámica que se siguió para este proceso, fue programar una reunión con los integrantes de esta sección del CC, en este caso el moderador fue la autora de la presente investigación, en esta reunión se les solicitó que compartieran su experiencia como personal de contacto y nos hicieran saber cuáles son las áreas de oportunidad en los procesos actuales y de esta forma se obtenga información que pudiera aportar a la reestructura y estandarización de los procesos de Ventas y Planeación.

5.3.- Protocolo

Con respecto a la recopilación y manejo de datos, se conservan las encuestas como base de los datos de la presente investigación con carácter de confidencialidad, en cuanto a la fecha de la celebración de boda, nombre de los contrayentes, hotel en el que se celebró y número de personas que asistieron como información privada; de

acuerdo a lo mencionado, en la sección de anonimato, por ser información sensible al exponer quejas e inconvenientes durante la estancia de los clientes. Por experiencia del investigador se tuvo acceso a esta información y cumple con el rigor académico solicitado para esta investigación.

6.- Análisis e interpretación de la información

6.1.- Análisis de encuestas de servicio

El total de encuestas es de 269, que cubren los meses de abril a noviembre de 2017. Se determinó este periodo de tiempo, por ser los meses con mayor número de bodas realizadas, por lo tanto, se tiene el número más representativo de encuestas. Las bodas pueden celebrarse sólo con la pareja o ser un grupo de bodas que abarquen desde cinco personas hasta los 450 invitados, sin embargo, no todas las celebraciones de bodas tienen una alta producción de eventos de bodas, por lo que se determinó que para fines de este proyecto, las dos zonas con mayor producción de ceremonias y grupos de bodas que serán analizados, son: Zona Riviera Maya y Zona Hotelera Cancún, independientemente del número de invitados.

Partiendo de la premisa de que el 25% de los clientes no llena dicho formato, ya sea por falta de tiempo a la salida del hotel, por negarse a contestar el cuestionario o por que la coordinadora de propiedad no le proporcionó el formulario en tiempo y forma, y no tuvo la opción de llenarlo. En promedio se tienen de 2 a 10 encuestas por mes en temporada baja de bodas, específicamente los meses de febrero y marzo; la segunda y tercera semana de agosto y septiembre; y las dos primeras semanas de octubre. En temporada alta se recibe un estimado de 25 a 40 encuestas por mes en total por las 8 propiedades de las que se compone la cadena hotelera.

Se analizaron 269 encuestas de correspondientes a los dos grupos mencionados, de los cuales 235 corresponden a la Zona Riviera Maya y 34 a la Zona Hotelera de Cancún. A continuación, en la Tabla 7 se realiza el desglose por mes, que corresponde a los meses de abril a noviembre de 2017; todas las encuestas pertenecen a las dos zonas mencionadas anteriormente por ser las zonas con mayor producción de grupos y eventos de bodas, ambas representan el 71% del total de la producción de bodas que se llevan a cabo en la cadena hotelera. Esto considerando que, de las 1,092 bodas realizadas, 786 bodas corresponden a estas dos zonas: en específico 169 para Zona Hotelera Cancún y 617 para Zona Riviera Maya.

Tabla 7.- Especificación de encuestas por mes

ENCUESTAS		
MES	Zona Riviera Maya	Zona Hotelera Cancún
Abril	14	0
Mayo	45	13
Junio	46	9
Julio	54	0
Agosto	36	7
Septiembre	15	5
Octubre	10	0
Noviembre	15	0
TOTAL	235	34

Nota: Elaboración propia con base en información obtenida en la investigación

Para efectos de interpretación de los datos se organizaron en cinco rubros:

- 1) Ventas
- 2) Planeación
- 3) Operación
- 4) Proveedores
- 5) Hotel

Se agrega uno más que no tiene escala numérica, ya que se refiere a una pregunta abierta y de contenido que corresponde a los comentarios finales de la pareja. Por lo que se categorizan por las respuestas más representativas. Las bodas son eventos significativos en la vida de los contrayentes, por ello se toman el tiempo para expresar sus comentarios sobre su propia experiencia en el servicio. En la Tabla 8 se elabora un desglose de los comentarios que aportan experiencias que no llenaron las expectativas de los clientes.

Por lo anterior, casi el 71% los encuestados escribe comentarios adicionales al servicio proporcionado por el departamento de bodas, es decir de las 269 encuestas, 190 de ellas obtuvieron comentarios generales del servicio proporcionado desde el

primer contacto de la venta, hasta el momento de los eventos una vez llegando a las diferentes propiedades.

Los contrayentes aportan a través de sus comentarios, su propia experiencia; agradeciendo el servicio proporcionado cuando cumplió o incluso excedió sus expectativas, o por el contrario, externan comentarios negativos, de manera específica, sobre las diferentes razones por las cuales el servicio proporcionado y el personas que los atendió no cumplió son sus expectativas; es decir su retroalimentación en caso de no haber obtenido el servicio esperado. Los clientes son tan claros y específicos en este rubro que desglosan detalladamente cada uno de los aspectos que no logró cumplir con sus expectativas o desde la perspectiva de los contrayentes arruinó por completo el día de su boda.

Estos comentarios son totalmente de carácter subjetivo (punto de vista del cliente), por lo que sólo se hace una descripción de sus aportaciones, sin colocar un valor a los mismos, ya que como se especificó anteriormente, la presente investigación es de carácter descriptivo del fenómeno en su contexto original.

En la Figura 11 se presentan los resultados generales de las encuestas:

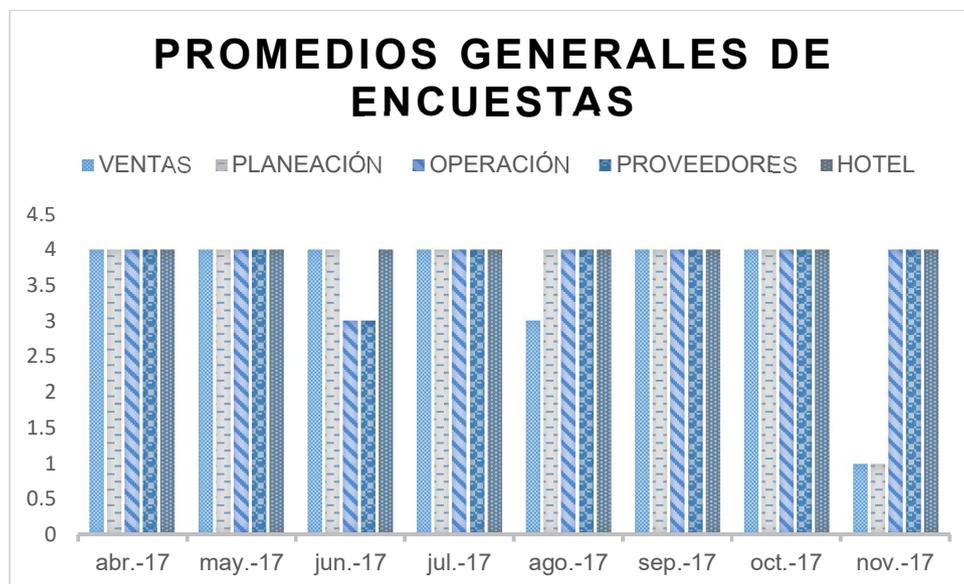


Figura 11.- Encuestas de evaluación del servicio

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la investigación

En general los cinco rubros obtuvieron muy buenos puntajes con un promedio general de 3.5 a 4 puntos, es decir que los clientes se encontraban satisfechos con el servicio de los diferentes departamentos de contacto. A excepción del mes de noviembre, en el cual se obtuvieron los promedios más bajos en cuanto a la percepción del servicio proporcionado.

En la Figura 12 se presenta un análisis e interpretación de los datos de acuerdo a cada uno de los rubros, iniciando con la sección de Ventas.

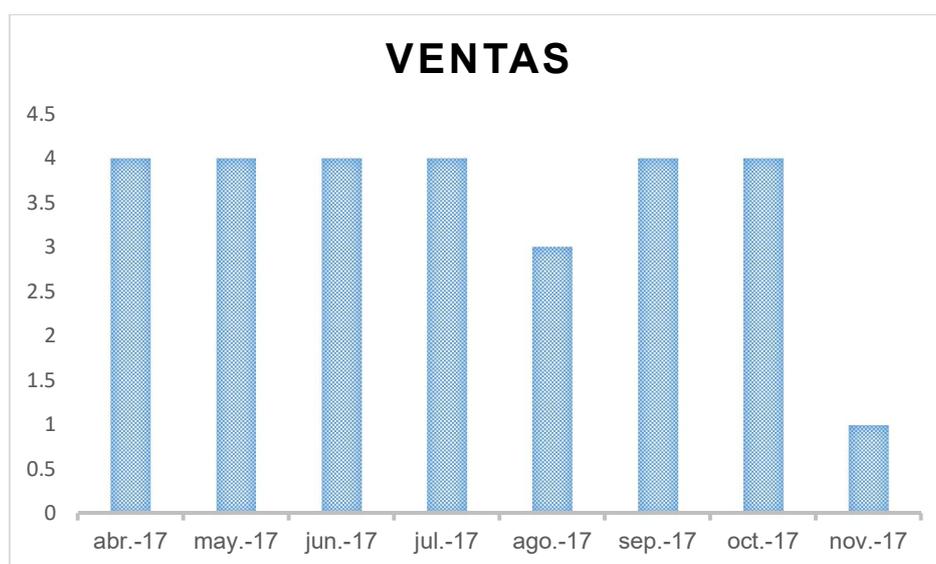


Figura 12.- Estadísticas por mes – Rubro Ventas

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la investigación

Como se puede observar, en esta figura se presentan los resultados que muestran que la atención del personal de contacto de Ventas cumple con las expectativas de los contrayetes, ya que en la mayor parte de los meses se llega a la máxima calificación: cuatro. Sólo en dos meses existen diferencias considerables: agosto con calificación promedio de tres y en el mes de noviembre con calificación promedio de uno.

El segundo rubro a evaluar es la Planeación (Figura 13) el promedio general obtenido es de 4, es decir que en la mayor parte de los casos el personal de contacto de Planeación provee un muy buen servicio. Sin embargo, en el mes de noviembre el promedio es demasiado bajo en comparación a los otros meses predominando el uno.

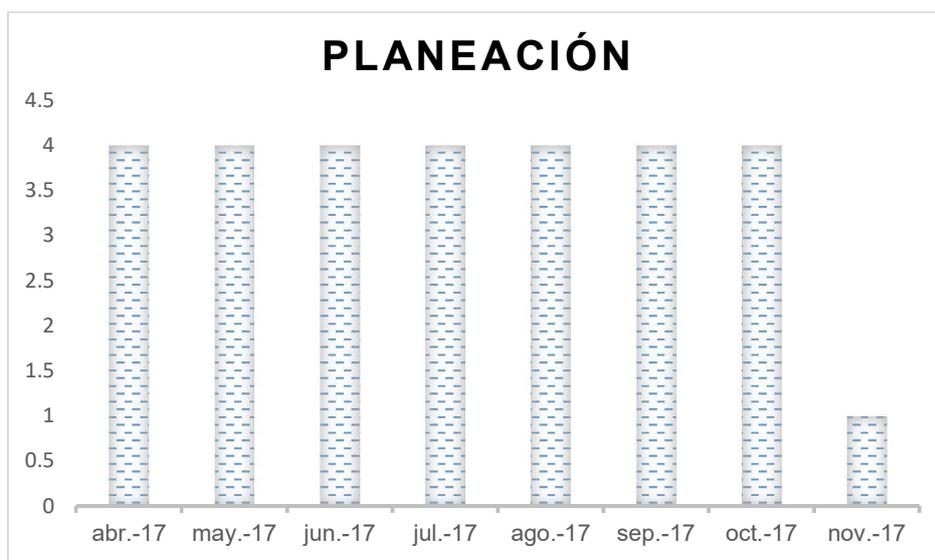


Figura 13.- Estadísticas por mes – Rubro Planeación

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la investigación

En cuanto a la Operación de las bodas, es decir el personal que se encarga de operar las bodas en cada una de las propiedades; al igual que en los rubros anteriores, predomina el cuatro como calificación promedio, lo que ejemplifica que en términos generales las expectativas de los clientes se cumplen. Únicamente en el mes de junio se obtuvo el promedio más bajo alcanzando el número tres, como se muestra en la Figura 14.



Figura 14.- Estadísticas por mes – Rubro Operación

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la investigación

Los proveedores son empresas externas que apoyan a las diferentes propiedades con los servicios que en cada uno de los hoteles no se cuenta, entre ellos se encuentran: flores, decoración, servicios audiovisuales (sistema de sonido, pista de baile, luces, etc.). A pesar de que no forman parte de la empresa, son servicios que también son imprescindibles y sujetos a evaluación en las bodas destino en la Figura 15 se muestran los resultados de este rubro, en los cuales el promedio general es de cuatro, lo que demuestra que los clientes están satisfechos con los servicios de los proveedores, el único mes en que se observa insatisfacción por parte de los contrayentes es en junio, obteniendo el número tres como promedio.

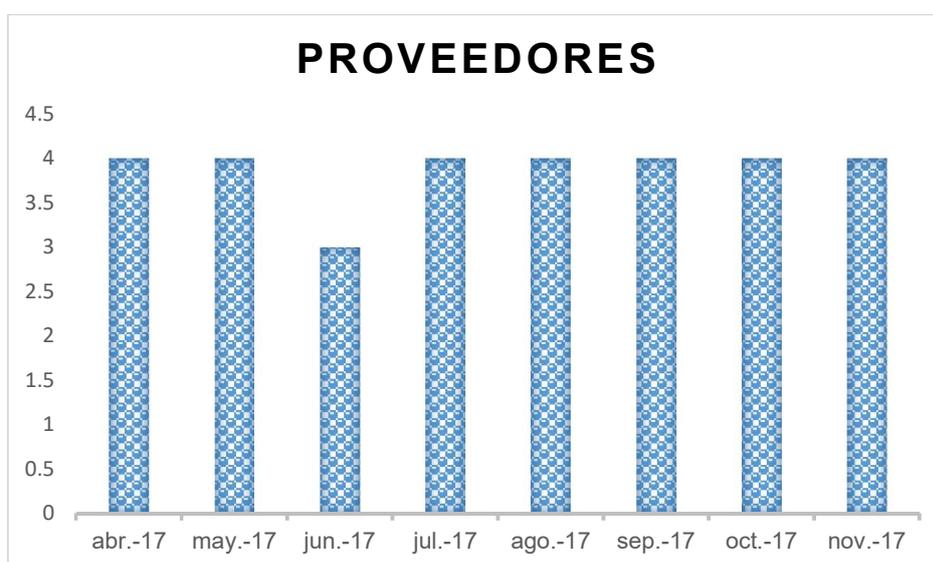


Figura 15.- Estadísticas por mes – Rubro Proveedores

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la investigación

Como último rubro a evaluar se encuentran los servicios que se proveen en los hoteles, los contrayentes evalúan al personal de contacto en los hoteles, así como las instalaciones, además de los alimentos y bebidas, lo que se muestra en la Figura 16.

Entre los departamentos que se involucran y forman parte de esta evaluación se encuentran: recepción, botones, ama de llaves, reserva de tours, habitaciones, servicio de meseros, restaurantes y banquetes, entre otros servicios brindados en el hotel. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, los servicios proporcionados por el personal del hotel cumplen las expectativas de los clientes,

debido a que en todos los meses se obtuvo la máxima calificación, es decir se obtuvo el número cuatro.



Figura 16.- Estadísticas por mes - Rubro Hotel

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos en la investigación

En la tabla 8, se realiza un desglose de los comentarios relacionados con las observaciones de los clientes con respecto a un servicio que no fue el esperado o lo contratado, ya que la propuesta de la presente investigación tiene como principal objetivo encontrar las áreas de oportunidad del Departamento de *Call Center* de Bodas. De las 190 encuestas que presentaron comentarios de los contrayentes, el 18.94% se tomó el tiempo de especificar los motivos por los cuales el servicio proporcionado por todos los departamentos involucrados en los eventos de bodas no llenó sus expectativas: los comentarios más recurrentes al respecto se muestran a continuación:

Tabla 8.- *Análisis de los comentarios en encuestas*

Número de encuestas	Porcentaje que representa	Comentarios de los contrayentes
1	2.63	Decepcionados con el servicio y organización en caso de lluvia
1	2.63	Reasignación de Planeadora de boda
6	15.79	Retraso en respuestas o falta de organización de Planeadora de Boda
8	21.05	Inconvenientes con servicios generales del hotel
1	2.63	Inconvenientes con la comunicación entre Departamentos de la propiedad
2	5.26	Información incorrecta sobre servicios de boda
6	15.79	Incongruencias de información entre lo contratado y lo recibido durante los eventos de boda
8	21.05	Quejas sobre el servicio de proveedores externos
1	2.63	Falta de información en español para las personas de habla hispana
1	2.63	Demasiadas personas de contacto para la venta, reservación y planeación de la boda

Nota: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas

En esta tabla se muestra el número de encuestas que corresponden a cada comentario, los cuales pueden ser breves o demasiado extensos, algunos incluso abarcan una cuartilla completa, para efectos de la presente investigación, se optó por agruparlos en diez apartados para tener un mejor manejo y entendimiento de los datos. Los porcentajes se obtuvieron del total de las encuestas que tuvieron este tipo de comentarios: 36, sin embargo, algunas de ellas obtuvieron comentarios de otros rubros, por lo que se está considerando los porcentajes de 38 comentarios en total.

Los mayores puntajes de comentarios negativos los obtuvieron dos rubros:

- ❖ Inconvenientes con servicios generales en el hotel: 8 encuestas, 21.05%

- ❖ Quejas sobre el servicio de proveedores externos: 8 encuestas, 21.05%

En el segundo aspecto de comentarios, donde la pareja de contrayentes señala que el servicio no cumplió con sus expectativas, se encuentran los dos siguientes:

- 1) Retraso en respuestas o falta de organización de Planeadora de Boda, 6 encuestas casi 16%.
- 2) Incongruencia de información entre lo contratado y lo recibido durante los eventos de boda, 6 encuestas casi 16%.

6.2.- Análisis de resultados – entrevistas grupales

Los siguientes rubros se muestran como las áreas de oportunidad más representativas que fueron mencionados por el personal de Ventas y Planeación, el cual se compone de siete personas, a continuación se especifican los puntos que se destacaron:

- 1) Elaborar respuestas estandarizadas para los primeros contactos de los diferentes mercados: Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, Europa y México, para optimizar el tiempo de respuesta y lograr el pronto cierre de la venta, partiendo de la experiencia por mercado y especificando el perfil del cliente. Un ejemplo serían los clientes que viajan de México y Latinoamérica, grupos que oscilan en el rango de 50 a 250 personas, y en promedio el 95% solicitan boda católica los fines de semana: viernes o sábado.
- 2) Optimizar el funcionamiento para que los distintos sistemas operativos que se utilizan funcionen sin retrasos. Entre ellos los sistemas que se utilizan para llevar el control de los grupos, ceremonias, la aplicación de los cargos y el manejo de control de clientes, que corresponde al área de primer contacto: Ventas. En específico este último debe ser optimizado para que funcione de manera más eficiente, ya que es demasiado lento y eso ocasiona que los usuarios opten por no llevar un registro puntual de los contactos con el cliente, debido a que este sistema no funciona eficientemente y retrasa el proceso.

- 3) Actualizar la información de los contratos en el sistema para obtener el documento directamente de éste y evitar la pérdida de tiempo haciendo las correcciones manuales. Esto especialmente en las cláusulas que por algún motivo tienen modificaciones y deben actualizarse en todas las versiones de contratos tanto de ceremonia como de grupos.
- 4) Sensibilizar a los diferentes departamentos con los que se involucra el equipo de bodas, sobre la necesidad de una respuesta a los correos de contacto que los clientes envían de manera inmediata (1 hora) y como máximo las siguientes 24 horas; así como después de la recepción del correo para poder cerrar la venta y el cliente decida reservar este evento con la empresa.
- 5) Concientizar a la Alta Dirección sobre que la constante rotación de personal en los departamentos en sus diferentes puntos de contacto: Ventas, Planeación y Operación demerita demasiado el servicio al cliente, ya que a las nuevas contrataciones se les debe capacitar y eso toma en promedio tres meses para que puedan interactuar con los clientes sin necesidad de asesoría.
- 6) Sensibilizar a los Directores de Ventas de los diferentes mercados sobre que todos los clientes son igualmente importantes por lo que cualquier colaborador puede atenderlo y darle servicio de alta calidad, no solicitar la asignación específica de ciertos agentes a sus mercados.
- 7) Actualización y corrección de la información documentada (manuales de procedimientos) de cada una de los departamentos involucrados en bodas destino: Ventas, Planeación y Operación para de esta manera, unificar las formas de proceder en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día de los colaboradores.
- 8) Elaborar un perfil de puesto que identifique las funciones específicas de la posición, ya que se cuentan con funciones diversas para un mismo puesto. Es decir, el personal tiene funciones de Gerencia de Ventas, Reservaciones,

Verificador Legal, Cerrador de Ventas, Operador telefónico, Cajero por los cobros que corresponden a la ceremonia, entre otros.

6.3.- Áreas de oportunidad encontradas

6.3.1.- Áreas de oportunidad del proceso de Ventas

Entre las áreas de oportunidad se encuentran las siguientes:

- a) Primer contacto con información enfocada al tipo de celebración. - esto se refiere a que, si el cliente sólo celebra una ceremonia en pareja o una renovación de votos, el primer contacto este enfocado a este perfil del cliente. Para ello es muy importante que la agencia que prospecta los leads, traté de obtener la mayor parte de la información al respecto, además de que el Ejecutivo de Ventas debe realizar la primera llamada para completar esta información y se refleje en ahorro de tiempo y el cierre de la venta sea inmediato.
- b) Propuesta de habitaciones. - la propuesta para enviar esta información no cuenta con un formato establecido o con parámetros específicos para detallar lo que incluye la tarifa, así como los términos y condiciones para el envío de estas cotizaciones. Por lo que para agilizar este proceso; se debe obtener este documento de forma inmediata a través del sistema, ingresando la información de las fechas de viaje y el bloqueo tentativo de cuartos. De esta forma es posible enviar esta información más rápido, en lugar de hacer un documento de forma manual o como el cuerpo de un correo electrónico.
- c) Disponibilidad de habitaciones. - en el caso de los grupos de bodas, estos carecen de prioridad con relación a los eventos de grupo. Por lo que, a pesar de solicitar un bloqueo de 10 habitaciones al departamento de control de inventario, si en el periodo de viaje, existe la reserva de un grupo más grande, no es posible ingresar este bloqueo por contemplar la opción de que el grupo incremente su número de habitaciones.

6.3.2.- Áreas de oportunidad del proceso de Planeación

Entre las áreas de oportunidad del proceso de Planeación se encuentran las siguientes:

- a) Detalles de la boda: el Ejecutivo de Planeación dedica mínima atención a los detalles que se mencionan a continuación: verificar en sistema todos los detalles de la boda ingresados por el Ejecutivo de Ventas, es decir que las locaciones bloqueadas para los eventos correspondan a los invitados que proporcionaron como información los contrayentes; que los contratos estén completos en el sistema y que correspondan al tipo de ceremonia establecida en el contrato; que se haya reservado al oficiante para la boda: ministro, juez o sacerdote, según corresponda. Además de que existan notas en el sistema al respecto.
- b) Primer contacto: es importante programar una llamada como primer contacto con la novia, para maximizar el tiempo de la Planeación y de esta forma concluir de forma más rápida y eficiente este proceso. Lamentablemente por falta de organización de las prioridades, las llamadas no forman parte importante de este proceso, por lo que se presenta demora en confirmar los detalles de la boda como número de invitados, las locaciones que prefieren los contrayentes, así como la disponibilidad en el sistema, y en caso de que no estén disponibles; ofrecer opciones a los clientes de acuerdo al número estimado de invitados.
- c) Llamadas de seguimiento: éstas no se realizan con la frecuencia necesaria por lo que el tiempo de la planeación de la boda se prolonga.
- d) Envío de cotizaciones: este proceso es uno de los más delicados y complejos. Este paso puede ser optimizado si se toma ventaja de las cotizaciones previas de otras bodas como ejemplo para las bodas futuras. El envío de esta información deber ser inmediata, en lugar de que los contrayentes esperen en promedio una semana y media para obtener las cotizaciones.

- e) Entrega de información a las propiedades: actualmente no se cuenta con un formato tipo *check list* o lista de verificación que especifique de una manera más clara y eficiente la información que debe ser entregada a la propiedad por lo que los formatos y la información que es enviada a la misma carece de una organización que permita al equipo operativo de coordinación verificar de manera más rápida el contenido de lo que recibe una vez concluido el proceso de Planeación.

6.3.3.- Áreas de oportunidad del proceso de Operación

Entre las áreas de oportunidad del proceso de Operación se encontraron las siguientes:

- ❖ Recepción de la información: el personal operativo de coordinación recibe la información de los Ejecutivos de Planeación, sin embargo, no es revisado cuidadosamente antes de tener la entrevista con los contrayentes. De ahí que esto genere confusiones y los contrayentes perciban por ello una imagen de desorganización y falta de comunicación entre departamentos.
- ❖ Preparación antes de los eventos: si el equipo operativo de coordinación no les presta la atención suficiente a los eventos de boda, es frecuente que los clientes se quejen de la falta de atención a sus eventos y la impresión de desorganización y poca importancia entre departamentos, ya que el ciclo inicia desde el proceso de venta, continúa con Planeación y concluye con la Operación de los eventos de boda.
- ❖ Recopilación y envío de encuestas de satisfacción: estos documentos son la principal fuente de información para evaluar el desempeño de todos los filtros y procesos por los que pasa una celebración de boda, de ahí que el equipo operativo de coordinación, debe hacer todo lo posible para entregar estos formatos a los clientes y enviarlos a las autoridades correspondientes para su revisión y consideración.

7.- Conclusiones

La presente investigación aporta información que señala la necesidad del adecuado entrenamiento y capacitación del personal de contacto tanto de Ventas como de Planeación, así como la importancia de tener un amplio conocimiento del producto y, en caso de no contar con éste, consultar con personal que tenga más experiencia para complementar su formación laboral. Esto con el objetivo de que los clientes reciban la información adecuada y evitar en la medida de lo posible los inconvenientes.

Cabe destacar que las bodas destino son eventos programados que exigen por parte del personal de contacto que trabajan en esta industria: experiencia y conocimientos sobre tipos de ceremonia, categoría de habitaciones, temporalidades altas y bajas durante el año en cuanto a ocupación, esto en lo que respecta al aspecto de Ventas.

En el aspecto de Planeación, se requieren conocimientos y certificaciones relacionadas con los rituales durante las ceremonias. Por ejemplo, las bodas hindús se realizan en tres días, y de acuerdo al tipo de creencia religiosa; la ceremonia de boda tiene variaciones o se hacen combinaciones de diversos rituales. Así mismo requiere conocimientos especializados en tipos de decoración, tendencias de colores, locaciones de boda, equipos de sonido, audiovisual y de iluminación, opciones de fuegos artificiales y algún otro servicio adicional involucrado con una ceremonia o recepción de boda.

Con base en el artículo uno de la Ley General de Turismo en la cual se menciona que: “Los procesos que se generan por la materia turística son una actividad prioritaria nacional que, bajo el enfoque social y económico, genera desarrollo regional”. (Ley General de Turismo, 2015), se hace hincapié en la importancia de las bodas destino como generadoras de desarrollo social y económico.

Por lo que la estandarización, profesionalización y especialización en este rubro del ramo turístico es de gran relevancia como proyección a futuro de una actividad turística en constante crecimiento. Esto con fundamento en el artículo 58, inciso VIII de la misma Ley, en el cual se especifica que se debe profesionalizar a los

trabajadores y empleados, en los términos de las leyes respectivas (Ley General de Turismo, 2015).

El contexto anterior se involucra con los resultados de la presente investigación, que expone la necesidad de mayor atención en la profesionalización del personal relacionado con la actividad turística de bodas destino y se observa con mayor detalle en la sección de comentarios en la que se describen las áreas de oportunidad.

En esta misma sección, se presenta un concentrado de los resultados más representativos que se obtuvieron una vez concluida la etapa de análisis e interpretación de datos. Entre los puntos a destacar, se observa que los cinco rubros que se consideraron para el análisis de datos correspondientes a Ventas, Planeación, Operación, Proveedores y Hotel cumplen en un 80% con las expectativas de los clientes y logran los puntajes más altos, oscilando en general en el número 4.

Se detectaron claramente áreas de oportunidad en meses específicos para cada uno de los rubros, destacando meses que presentaron una disminución de las calificaciones, en el caso de Ventas fueron los meses de agosto y noviembre, ambos meses tienen los números más bajos en cuanto al acumulado de encuestas, por lo que esto afectó los resultados de este apartado.

En el rubro de Planeación, se destaca que siete de los ocho meses tuvieron excelentes resultados, sin embargo en el último mes: noviembre; se obtuvo el resultado más bajo de todos, indicando claramente que existe un área de oportunidad durante ese periodo en cuanto al servicio al cliente.

El mes de junio aparece como el que tiene un promedio más bajo en el caso de Operación, esto como evaluación del personal de contacto en propiedad que se hace cargo de operar los eventos y que también se apoya con el personal de banquetes para llevar a buen término estos eventos. Es importante resaltar que el resto de los meses se obtuvieron resultados sobresalientes, en los cuales se conserva la calificación más alta.

En el caso de los proveedores, se repite el caso de que el mes de junio es un mes representativo por no obtener el resultado más alto, estos mismos resultados se obtuvieron en el rubro de Operación, por lo que concluimos que los proveedores de servicios que los hoteles no pueden suministrar y el área de Operación están íntimamente ligados, de ahí que cuando la coordinación de bodas en los hoteles tiene algún inconveniente se involucra a los proveedores.

En el último rubro correspondiente a los servicios de hotel, no se encontraron áreas de oportunidad. Porque aunque no se cuente con áreas de oportunidad, sí aporta a esta investigación, ya que los resultados que se obtuvieron en los ocho meses oscilaron en el número cuatro, es decir entre los resultados más altos.

La sección que aporta más información sobre áreas de oportunidad específicas se presenta en los comentarios de los contrayentes que celebraron su boda en las diferentes propiedades. Por ejemplo, se observa una contradicción significativa, como es el caso de los servicios de hotel que obtuvieron promedios de respuesta de cuatro puntos, sin embargo en los comentarios de las encuestas se presentó el mayor número de críticas por parte de los clientes, con un total de ocho menciones de las 269 encuestas y un 21.05% del total de encuestas que tuvieron comentarios negativos con respecto a los servicios ofrecidos por el hotel.

En el mismo estándar de resultados se encuentran las quejas de servicios proporcionados por proveedores externos, los cuales también obtuvieron un 21.05% del total de encuestas que los contrayentes escribieron comentarios sobre sus servicios.

En segundo lugar, se encuentran como áreas de oportunidad representativas: retraso en respuestas o falta de organización de la Planeadora de Bodas e incongruencias de información entre lo contratado y lo recibido durante los eventos de boda. Estos dos puntos indican que es imprescindible que la información proporcionada por el personal de contacto de Ventas resuelva al máximo las dudas de los clientes antes de la confirmación de la boda, así como lograr una capacidad de respuesta ágil y oportuna del personal de contacto de Planeación para que los clientes sientan que

este servicio cumplió sus expectativas, ya que los retrasos son claramente señalados como inconvenientes que causan extrema molestia en los clientes.

En cuanto a la importancia de medir la satisfacción del cliente con el objetivo de encontrar áreas de oportunidad que apoyen a las compañías que ofrecen hospedaje y bodas destino, en un estudio con referencia a encuestas de satisfacción realizado en el Ayuntamiento de Castellón de la Plana, España con base en los rasgos de la Norma ISO 9001 se hace hincapié en desarrollar el servicio a través de la gestión por procesos, medir, analizar y mejorar para tomar decisiones, todo ello con el impulso de la dirección y la implicación de todo el personal incluidos los proveedores (Municipales, 2014). Lo anterior va muy de la mano con las necesidades de una estandarización en procesos para la mejora del servicio en las bodas destino y los diferentes actores involucrados como los proveedores.

Para cerrar esta sección, el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, aporta información de extrema importancia para contestar la pregunta de investigación: ¿qué elementos deberán formar parte del diseño del anexo SL, estructura de Alto Nivel de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad que establece la Norma ISO 9001:2015 para lograr una alta calidad en el servicio en los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino?

Con base en los resultados en la presente investigación, se concluye que los elementos que deberían formar parte del Anexo SL, estructura de Alto Nivel; entre ellos se señala que el personal de contacto en los hoteles debe darle la importancia que tienen los grupos de bodas, para que los contrayentes e invitados se sientan como clientes valiosos en el hotel.

En el caso del personal de contacto de Ventas, se debe elaborar un proceso similar al rubro anterior, es decir con base en la experiencia del personal, se deben elaborar plantillas con las preguntas más frecuentes de los clientes y de esta forma se eviten las incongruencias en la información proporcionada durante el proceso de Venta a diferencia de lo que obtienen una vez que se encuentran en la etapa de Planeación o en las fechas cercanas a la celebración de la boda.

Con referencia a la parte de Planeación se encuentra que se debe estandarizar las respuestas de acuerdo a la experiencia del personal de contacto de esta sección para que las respuestas a los clientes sean inmediatas. Por ejemplo hacer una lista de las preguntas frecuentes y las cotizaciones de servicios adicionales de bodas para tener respuestas inmediatas a las solicitudes de los clientes y evitar los retrasos.

En el caso de las sesiones de las entrevistas grupales, se proporcionan datos en el aspecto que involucran cuestiones de soporte técnico, contratos y la interacción con otros departamentos involucrados en la Venta y Planeación que también deben ser identificados y estandarizados.

Considerando lo mencionado en el presente apartado, se elabora un documento de consulta en el cual el personal de contacto pueda verificar cualquier duda y de esta forma comenzar a formar una información documentada como señala la Norma ISO 9001:2015, esto sirva como información documentada y así estandarizar los procesos y las respuestas al cliente. De esta forma el personal se basará en la información documentada, por lo que el servicio tendrá un estándar específico, esto genera una fidelidad en el cliente.

El objetivo de la presente investigación es identificar los elementos que deben formar parte del Anexo SL, Estructura de Alto Nivel para los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino, el cual se especifica en la sección de análisis e interpretación de los datos, así como en la sección de las áreas de oportunidad para elaborar la propuesta de Anexo SL.

8.- Recomendaciones

Con referencia a inconvenientes durante la investigación, la organización de los datos fue difícil de elaborar, debido a que las encuestas no se encontraban ordenadas por el mes en que se celebraron, por lo que se recomienda organizar y conservarlas en orden para facilitar el análisis e interpretación de los datos, además de que se mantiene un archivo organizado por orden cronológico.

Las encuestas se envían a la Alta Dirección, sin embargo no hay un reporte o análisis posterior de estos documentos que permita analizar los datos de manera histórica por propiedad, número de personas, fechas, tipos de incidencias, felicitaciones de colaboradores y por propiedades, ya que después del envío a la AD se archivan y no son usadas como material de consulta o se presenta un reporte con el acumulado de la información que proveen estos documentos.

En lo que refiere a futuras investigaciones, se sugiere un análisis exhaustivo de las competencias duras y blandas que cada una de las posiciones requiere: Ejecutivos de Ventas, Planeación y coordinadoras de Boda. Con el objetivo de que el departamento de capital humano cuente con la descripción de los perfiles de puesto correspondientes, de esta forma evaluar a los candidatos y contratar a los colaboradores de acuerdo al perfil de puesto de cada una de las posiciones.

Otra línea de investigación es la evaluación de las certificaciones para *Wedding Planner* (planeadora de boda) que garantizan que las planeadoras de boda cuentan con el conocimiento especializado para la realización de eventos de bodas, por lo que sus servicios se cotizan con un mayor costo que las organizadoras de bodas que no cuentan con ningún tipo de certificación.

En el mercado se tienen alrededor de diez certificaciones con diferentes perfiles de conocimiento. Sin embargo las bodas destino en lugares de sol y playa tienen necesidades específicas, por lo que un análisis de este tipo de certificaciones sería útil para identificar las capacitaciones que son una inversión en el conocimiento para las planeadoras de bodas destino.

Otra recomendación para un proyecto con respecto a la coordinación de bodas en los hoteles, es investigar que material debe formar parte de un material de consulta sobre los diferentes tipos de montaje que ejemplifique la adecuada organización de las mesas, sillas, barras de bufete, servicios audiovisuales estaciones de bares y decoración de acuerdo al número de personas por evento.

De igual forma se debe investigar que potencial de competitividad proporciona la Norma ISO 9001:2015 a las compañías que ofrecen servicios de bodas destino, para que al igual que las compañías manufactureras que cuentan con este tipo de certificación se convierta en una característica de Alta Calidad.

Como conclusión, se considera que las líneas de investigación son variadas, ya que las bodas destino involucran variedad de temas entre ellos: hospedaje, alimentos y bebidas, banquetes, organización de eventos, estudios en tipos de ceremonias con respecto a diferentes culturas, conocimiento sobre los diversos perfiles de clientes y mercados.

9.- Propuesta – Anexo SL

Estructura de Alto Nivel para los procesos de Ventas y Planeación de bodas destino

En el presente apartado se desarrolla la propuesta con base en los resultados obtenidos y en los apartados de la Estructura de Alto Nivel, la cual consiste en los nueve puntos desglosados en la sección de 3.4.2, en la cual se especifica a que se refiere cada uno.

9.1.- Alcance

9.1.1.- Procesos de Ventas

A continuación se enuncian las metas a alcanzar en el proceso de Ventas:

- ❖ Establecer las preguntas de primer contacto como un estándar fijo para este procedimiento y de esta forma obtener la mayor cantidad de información sobre la celebración de boda.
- ❖ Hacer un listado de la información indispensable que debe incluir una propuesta de habitaciones; especificando las políticas de pago de acuerdo al número de habitaciones, así como el funcionamiento del link para la reservas individuales de los invitados, enunciando a grandes rasgos los términos y condiciones que generan dudas o inconvenientes que se repiten constantemente durante el proceso de reserva de grupos de boda.
- ❖ Elaborar un listado de los puntos a verificar antes del envío de los contratos de ceremonia y habitaciones en los casos que aplican, en específico las variaciones generales de contratos que deben ser modificadas de acuerdo a la boda. Por ejemplo tipo de ceremonia, fecha y hora de la ceremonia, lugar donde será celebrada boda. En el caso de los contratos de habitaciones, las tarifas de las diferentes categorías, el número de habitaciones, fechas de viaje y el bloqueo de habitaciones corresponda a las habitaciones que tiene

disponibles el hotel, previa autorización del personal a cargo de control de inventario.

- ❖ Realizar un listado de puntos a verificar para hacer el cierre de Venta. Entre ellos confirmar que los pagos de ceremonia y habitaciones (en caso de aplicar este depósito) se encuentren cargados en sistema; verificar que la fecha y hora de la ceremonia, así como la ceremonia correspondan a lo solicitado y contratado por el cliente en el contrato correspondiente; el oficiante (juez, ministro o sacerdote) se encuentre agendado y con la especificación de notas en sistema. Los contratos estén correctamente anexos a sistema y al alcance de todos los departamentos involucrados, el envío del link para las reservas individuales de los invitados, entre otros puntos importantes para el cierre, que concluye con la presentación de la planeadora.

9.1.2.- Procesos de Planeación

A continuación se enuncian las metas a alcanzar en el proceso de Planeación:

- ❖ Establecer un listado de puntos imprescindibles que debe contener el primer correo de contacto con los clientes para iniciar el proceso de planeación; por ejemplo confirmar fecha, hora y tipo de ceremonia; locaciones que prefiere reservar y que estén de acuerdo al número de personas estimado; colores preferidos, entre otros.
- ❖ Especificar el contenido estandarizado de una orden de compra, los detalles de los eventos de boda y de la ceremonia que debe contener una orden de compra. Entre los elementos que debe contener este documento son: fechas de viaje de los contrayentes, número final de invitados, tipo de montaje de la ceremonia y eventos, especificar servicios y costos adicionales como decoración, audiovisuales, foto y video y cualquier otro servicio que los contrayentes hayan contratado durante la Planeación.
- ❖ Especificar los puntos a considerar para el cierre de la Planeación y de acuerdo a ello elaborar el reporte que se envía a las coordinadoras de boda en propiedad, de esta forma el cliente quede satisfecho y este de acuerdo en

todos los servicios adicionales mencionados en la orden de compra son los solicitados y contratos para su evento. Confirmar en sistema el pago de los servicios adicionales de boda.

- ❖ Elaborar una estructura estandarizada para el reporte que se envía a la coordinadora en propiedad y a los proveedores, el cual debe especificar a detalle lo reservado, pagado y confirmado por los contrayentes durante la Planeación en el reporte y de esta forma evitar inconvenientes u omisiones durante la operación de la ceremonia y eventos.

9.1.3.- Procesos de Operación

A continuación se enuncian las metas a alcanzar en cuanto a Operación:

- ❖ Elaborar una lista con los puntos que las coordinadoras deben verificar en cuanto recibe en reporte de detalles de boda por parte de la planeadora de boda.
- ❖ Elaborar una lista de puntos a verificar para la supervisión de los servicios de los proveedores, por ejemplo que el servicio solicitado por los contrayentes es el que corresponde a lo que envió la planeadora en lo que refiere a decoración de mesas y sillas, equipo de sonido, elementos adicionales de decoración durante la recepción, entre otros que se especifiquen en la orden de compra y el reporte enviado por la planeadora.
- ❖ Realizar una lista de verificación para la supervisión de eventos, esto para poner especial atención en el tipo de montaje especificado en la orden de compra, el menú y las solicitudes especiales, entre otros detalles que estén de acuerdo a lo solicitado por los contrayentes con la planeadora.

9.2.- Referencias normativas

En la presente sección, se recopilan fragmentos de las normas más representativas que se involucran directamente con los servicios turísticos que competen a los grupos de bodas y dan el soporte legal necesario para proveer estos servicios.

En el artículo 53, Capítulo II, sección De los prestadores de Servicios turísticos y de los turistas, se menciona que las relaciones entre los prestadores de servicios turísticos y el turista se regirán por lo que las partes convengan, observándose la presente Ley, Ley Federal de Protección al Consumidor y las demás leyes aplicables (Ley General de Turismo, 2015).

En el caso de las bodas destino, por lo menos el 80% de ellos son contrayentes extranjeros, al igual que sus invitados. A pesar de ello, en caso de tener algún desacuerdo o inconveniente con el proveedor de servicios turísticos, la aplicación de las sanciones o convenios como resultado de estos conflictos se deben apegar a las leyes mexicanas vigentes.

En lo que refiere a la información de los productos y servicios, estos deben estar de acuerdo a lo mencionado en el artículo 58, en el cual se especifican las obligaciones de los prestadores de servicios turísticos, en la cláusula II se solicita informar al turista de los precios, tarifas, condiciones, características y costo total, de los servicios y productos que éste requiera (Ley General de Turismo, 2015).

En cuanto a las bodas destino, es imprescindible que este tipo de información sea clara, concisa y este especificada en los diferentes medios electrónicos de los que disponga las cadenas hoteleras, en situaciones específicas en las cuales no sea posible especificar el precio, por ejemplo los servicios personalizados, es importante agregar una frase que informe que se cotiza de acuerdo a las solicitudes especiales de los contrayentes; esto aplica para todos los servicios del hotel y sus proveedores.

En el mismo artículo 58 se mencionan cláusulas que competen a los prestadores de servicios turísticos que se vinculan con los grupos de boda, estas son la VI, VIII y XI. A continuación haremos el desglose de cada una y de qué forma se involucran con el tema de la presente investigación.

En la cláusula VI, menciona que prestadores de servicios deben cumplir con los servicios, precios, tarifas y promociones, en los términos que estos hayan sido anunciados, ofrecidos o pactados. Esto en cuanto a la información que se publica en sitios oficiales de las empresas que ofrecen hospedaje o haya sido un común

acuerdo mediante contratos firmados. La cadena hotelera que ofrezca este tipo de servicios, debe cumplir de acuerdo a los términos y condiciones establecidos en su propaganda (Ley General de Turismo, 2015).

Por ello es de vital importancia, que toda la información a la que tengan acceso los contrayentes sea congruente con lo publicado y sobre todo específico en lo que se refiere a que incluyen o no los paquetes de boda y las tarifas de habitaciones. Esto aplica también para los convenios firmados, en caso de omisiones o vacíos en los convenios, la cadena hotelera tendrá la responsabilidad de llegar a un acuerdo con los contrayentes en caso de discrepancias.

En la cláusula VIII, se especifica que los trabajadores deben ser profesionales en la materia, de acuerdo a los términos de las leyes respectivas y en coordinación con la Secretaría de Turismo para poder ofrecer un servicio turístico. En lo que respecta a las bodas destino, la profesionalización se refiere a que el personal dedicado a este rubro debe contar con amplio conocimiento en tipos ceremonias, categorías de habitaciones y servicios adicionales de boda. Un ejemplo de profesionalización son las certificaciones que ofrecen empresas de coordinadoras dedicadas así como algunas más especializadas para realizar bodas hindús.

En la cláusula XI, se menciona algo que compete a las bodas destino, se especifica que los servicios turísticos deben ser prestados en español como primera lengua, sin embargo esto no impide que se puedan prestar los servicios en otros idiomas o lenguas (Ley General de Turismo, 2015).

Por lo que encontrar la información de los diferentes servicios de bodas destino, desde los paquetes de boda, los contratos; así como las promociones es imprescindible tenerlas en español como primera lengua y en inglés como segunda lengua más frecuente, otros idiomas comunes son el francés y el portugués, esto de acuerdo a los mercados predominantes en segundo término.

La importancia de evitar malos entendidos en los servicios contratados para bodas destino, por información incorrecta, falta de especificaciones en los términos y condiciones u omisión en lo publicado por las cadenas hoteleras que ofrecen bodas

destino, se debe considerar que en el artículo 60 de la Ley General de Turismo específica que de no cumplir con los servicios ofrecidos o pactados; el prestador de servicio turístico tendrá la obligación de reembolsar, bonificar o compensar la suma correspondiente por el pago del servicio incumplido, o bien podrá prestar otro servicio de las mismas características o equivalencia al que hubiere incumplido, a elección del turista.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el monitoreo de la información presentada en los diferentes medios electrónicos y digitales, así como los contratos u órdenes de compra deben ser constantemente actualizados y congruentes con lo publicado por diferentes medios.

Con base en el artículo 61, es de vital importancia que la información que sea proporcionada a los contrayentes desde el primer contacto y hasta el término de los servicios contratados, tenga las siguientes características: útil, precisa, veraz, actualizada y detallada sobre todas y cada una de las condiciones de prestación de los servicios turísticos (Ley General de Turismo, 2015)

9.3.- Términos y condiciones

En el presente apartado se desglosan los conceptos que debe conocer y dominar el prestador de servicio, en este caso el personal de Ventas, Planeación y Operación, los cuales debe compartir con el cliente para que los términos y condiciones sean claros entre las partes involucradas y evitar en menor medida las confusiones en el momento de recibir los servicios. Se elabora una tabla por cada uno de los departamentos involucrados para el mejor entendimiento de este tema, en cada una se especifica el concepto y su definición.

9.3.1.- Términos y condiciones Ventas

Los conceptos que se presentan en la Tabla 9, están de acuerdo al proceso de Ventas, al primer contacto del cliente, lo que involucra la reserva del tipo de ceremonia, solicitud del depósito de habitaciones y ceremonia, así como la firma de los contratos correspondientes y la información general de los beneficios de grupo en cuanto habitaciones y eventos privados.

Tabla 9.- *Términos y condiciones Ventas*

TÉRMINOS Y CONDICIONES: VENTAS	
Tipo de ceremonia	Se refiere al tipo de enlace matrimonial que los contrayentes desean celebrar, lo que implica un tipo de oficiante en específico y un costo de acuerdo a ello. En ciertas ceremonias que no se cuentan con el tipo de oficiante, los contrayentes deben traer el suyo, pagarle viaje y la estancia.
Ceremonia simbólica/Renovación de votos	Este tipo de ceremonia es celebrada por un ministro cristiano, no implica ningún compromiso legal y representa el compromiso espiritual entre los contrayentes. Este tipo de ceremonia es también usada para la renovación de votos.
Ceremonia civil	Se refiere al tipo de ceremonia que es oficiada por un juez civil, implica un costo adicional para el pago de los trámites con el gobierno municipal y documentos como el acta de nacimiento, pasaporte y certificado de divorcio para poder celebrar esta ceremonia.
Ceremonia católica	Este tipo de celebración debe ser oficiada por un sacerdote católico, solicita documentos adicionales de acuerdo a la fe católica e implica un costo adicional por los trámites que se deben hacer con la prelatura católica correspondiente.
Bloqueo de fecha para ceremonia	Es el bloqueo que se realiza en el sistema de boda para la fecha y horario de acuerdo a las preferencias del cliente, el cual se encuentra sujeto a disponibilidad y se reserva por 72 horas una vez que se envía al contrato. De no recibir contrato firmado y depósito para la ceremonia, la fecha se libera para otro cliente.
Bloqueo de habitaciones	De acuerdo a la solicitud de los contrayentes y la disponibilidad de las habitaciones, se realiza el bloqueo en sistema y es posible mantenerlo hasta una semana como tiempo límite, se puede extender de acuerdo a la disponibilidad, tiempo en el cual se debe recibir el contrato de habitaciones firmado y el depósito correspondiente, de no recibirlo se liberan las habitaciones para que sean vendidas por otro canal de reservaciones.
Contrato de ceremonia	Este documento representa las cláusulas sobre las cuales se basará el compromiso de servicio entre la cadena hotelera que ofrece los servicios de bodas destino y los contrayentes con respecto a la ceremonia, incluye información sobre costos que se involucran con la planeación y los eventos de la boda.
Cuartos noche	Se refiere al número de noches de estancia que ocupa una habitación. De acuerdo a la cadena hotelera se aplican diferentes políticas para que apliquen como beneficios para el grupo, el estándar oscila en tres noches por habitación, independientemente del número de ocupantes.
Contrato de habitaciones	Este documento especifica las cláusulas sobre las que se basará el compromiso de servicio entre la cadena hotelera en cuanto a las habitaciones, incluye la tarifa por noche de acuerdo al tipo de habitación, las amenidades de las habitaciones y beneficios de grupos a los que se comprometen de acuerdo a la producción de cuartos noche del grupo.
Beneficios de grupo	Son especificados en el contrato de habitaciones, aplican tanto para beneficios de habitaciones y eventos privados. Estos se caracterizan por dar amenidades como cuartos gratis, eventos privados como cócteles y recepción para los invitados que reservaron a través del contrato grupal. Se debe especificar el tipo de menú que incluyen los eventos privados complementarios, puede ser: buffet o a la carta; el tipo de locación y cualquier otro detalle de cómo aplicar este beneficio que va de acuerdo a la producción de cuartos noche del grupo de boda.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.3.2.- Términos y condiciones Planeación

En el presente apartado se describen y explican los conceptos que se involucran durante el proceso de Planeación que se refiere a la reserva, confirmación y pago de servicios adicionales de la boda.

Tabla 10.- *Términos y condiciones Planeación*

TÉRMINOS Y CONDICIONES: PLANEACIÓN	
Reserva de locaciones	Las locaciones de boda son variables y van de acuerdo al tipo de hotel, de manera general se dividen en playa, terrazas, gazebos, terrazas cielo (localizadas en los últimos niveles de los edificios) y salones. En su mayoría las locaciones, tienen vista al mar, ya que esto es lo que buscan los contrayentes al realizar una boda destino. Están sujetas a disponibilidad y es importante que el personal de contacto especifique las características de cada una por cuestiones de montaje y disponibilidad de las mismas.
Servicios adicionales	Se refiere a todos los servicios que son adicionales y que los clientes solicitan fuera de sus paquetes de ceremonia, que abarca en su mayoría los servicios de proveedores como música, fotografía y videografía, decoración, fuegos artificiales, entre otros que soliciten los clientes y sea necesario buscar un proveedor para ello.
Confirmación y pago de servicios	Los servicios adicionales son reservados por el personal de contacto de planeación, de acuerdo a las solicitudes de los contrayentes, se cotizan con los proveedores y se envían esta información a los clientes. Las planeadoras deben informar a los clientes que para reservar cualquier tipo de servicio se debe hacer un pago por el 50% del total del costo y el resto se deberá pagar 40 días antes de su llegada para que los servicios se consideren como confirmados, de no seguir este procedimiento el servicio no podrá ser confirmado con el proveedor y estará sujeto a disponibilidad.
Beneficios de grupo: eventos privados	El personal de contacto verifica la producción del grupo de boda de acuerdo a los cuartos noche para la aplicación de los beneficios de grupo con relación a los eventos privados, es decir horas de cóctel y cenas privadas en locaciones incluidas por la cadena hotelera. El proceso de planeación incluye la reserva de las locaciones de acuerdo al número de personas y el menú que elijan los contrayentes.
Orden de compra	Este documento especifica los servicios adicionales que los contrayentes decidieron agregar durante su planeación de boda, menciona los costos de cada servicio, el número de personas de cada evento, las locaciones reservadas y menú para cada evento privado. También se especifica los términos y condiciones de cada servicio, así como las política de cancelación y las penalidades que aplicarían en caso de reducción del número de personas por evento.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.3.3.- Términos y condiciones Operación

En lo que refiere a términos y condiciones de Operación, se enuncian los conceptos generales que el personal de contacto, en este caso la coordinadora de boda en propiedad debe especificar a los clientes para llevar de la mejor manera la operación de los eventos de la boda una vez que ya se encuentran en la propiedad.

Tabla 11.- *Términos y condiciones Operación*

TÉRMINOS Y CONDICIONES: OPERACIÓN	
Entrevista con la coordinadora	Una vez que los contrayentes se encuentran en la propiedad y un par de días antes de la ceremonia, la coordinadora tiene una entrevista con ellos para confirmar los servicios que fueron reservados durante la Planeación o servicios que quedaron pendientes por confirmar durante este proceso.
Servicios adicionales confirmados por la Operación	Son todos aquellos que se contratan durante la Planeación y son confirmados durante la cita con la coordinadora. Es importante que estén correctamente reservados de acuerdo a la solicitud del cliente y en caso de que estos involucren a proveedores, se les haga llegar la información con anticipación para que ellos lo consideren en sus necesidades de Operación.
Operación de servicios de proveedores	Estos se refieren a los servicios contratados durante la Planeación y que la coordinadora debe confirmar durante la entrevista. La coordinadora es responsable de verificar que los proveedores estén por lo menos dos horas antes en el caso de montajes de decoración o servicios audiovisuales y una hora en el caso de servicios que no requieren montaje como las sesiones de foto y video.
Llamada por el clima o <i>Weather call</i>	En caso de que el clima en el día de la boda se pronostique con alta probabilidad de lluvia y tanto la ceremonia como los eventos privados se hayan agendados en áreas externas, la coordinadora llama a los contrayentes cuatro horas antes de la ceremonia, para informarles sobre el pronóstico del clima para ofrecerles la opción de cambiar la locación a un salón o área interna. En caso de que los clientes decidan no cambiar la locación de boda, deberán firmar un deslinde de responsabilidad, en caso de cualquier incidente la cadena hotelera no se hace responsable.
Operación de eventos privados	Dos horas antes de la realización de los eventos privados: cócteles y cenas privadas; el personal operativo del hotel como el servicio de banquetes debe hacer el montaje correspondiente de sillas y mesas, barras de buffet o estaciones de bares para que en caso de tener alguna eventualidad o alguna modificación a montaje, se cuente con el tiempo adecuado para hacer las modificaciones pertinentes.
Cierre de cuentas	La coordinadora y Auditor de Bodas realiza el cierre de cuentas con los contrayentes con el objetivo de no dejar ningún servicio pendiente de pago, en el caso de que se haya solicitado algún cambio una vez en propiedad y considerando los pagos que previamente se realizaron durante la Planeación. Esto se hace uno o días antes de la salida de los contrayentes del hotel.
Encuesta de servicio	Un día antes de la salida del hotel de los contrayentes, es el momento ideal para entregar los documentos pendientes o elementos decorativos que haya retirado el personal del hotel proveídos por los clientes, se aprovecha esta oportunidad para entregar la encuesta de servicio, la cual evalúa todo el proceso de servicio: Ventas, Planeación y Operación. Los comentarios e información obtenidos de esta encuesta son de vital importancia para la evaluación del servicio, además de que expone las áreas de oportunidad, por lo que se comparte con la Alta Dirección.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.4.- Contexto de la organización

Con respecto al contexto de la organización se realiza un análisis FODA, se define como el análisis de los factores internos y externos de la organización, además de la exposición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto ayuda a ver un panorama general de la organización y contesta las preguntas: ¿qué es la

organización?, ¿qué se espera de ella y su personal de contacto?, ¿cuáles son las prioridades a seguir para cumplir las metas que ha implementado la Alta Dirección y las prioridades a evaluar para llevar a cabo el proceso de mejora?

Con respecto a los datos duros que corresponde al análisis externo, esto se desglosa por rubros como generalidades de Cancún y la Riviera Maya, así como el apartado 2.1.3.- Bodas destino – oferta y demanda; en la sección de Estudios previos a las unidades de análisis.

9.4.1.- Análisis interno – Fortalezas

A continuación se enuncian las principales fortalezas de las que dispone la cadena hotelera como elementos característicos por los cuales los contrayentes elijen determinado lugar para realizar su celebración de boda destino en las propiedades que la conforman. En la Tabla 12 que se muestra a continuación se realizó con base en la experiencia del investigador.

Tabla 12.- *Análisis interno - Fortalezas*

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS
	Experiencia de más de 30 años en el sector hotelero.
	Cuenta con gran variedad de hoteles en diferentes categorías con dos perfiles básicos (para adultos y familias) y ofreciendo las mejores amenidades a nivel todo incluido.
	Cadena hotelera con prestigio internacional.
	Actualmente cuenta con siete hoteles en Cancún & Riviera Maya, uno más en Jamaica y con proyectos nuevos proyectos a nivel nacional e internacional.
	Excelencia en calidad en el servicio al cliente.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.4.2.- Análisis interno – Debilidades

Como segunda parte del análisis interno, se especifican las debilidades más significativas de la cadena hotelera como áreas de oportunidad que impiden que el servicio al cliente sea de la mejor calidad y se replique en la perspectiva de los contrayentes con respecto a los servicios ofrecidos.

Tabla 13.- *Análisis interno.- Debilidades*

DEBILIDADES	
ANÁLISIS INTERNO	Conflictos de comunicación entre departamentos.
	Falta de actualización en manuales de procedimientos estructurados y carencia de estándares de servicio en el área de bodas destino
	Poca flexibilidad de cambio o adecuación de procesos a los retos cotidianos.
	Exceso de elementos administrativos para la autorización de concesiones o solicitudes especiales de los clientes, en comparación a otras cadenas hoteleras.
	Sistemas Operativos lentos y que no permiten al personal realizar el trabajo de manera más eficiente.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.4.3.- Análisis externo – Oportunidades

En la siguiente sección se analizan los puntos que están a favor de la compañía de hospedaje y ofrecen una oportunidad para renovar su estructura en cuanto a los procesos, así como una puerta abierta para la innovación y la diferenciación con respecto a otras compañías que ofrecen también bodas destino.

Tabla 14.- *Análisis externo - Oportunidades*

OPORTUNIDADES	
ANÁLISIS EXTERNO	Ofrecer novedades en la forma de proveer el servicio para atraer más clientes.
	Oportunidad para reevaluarse en cuanto a procesos y procedimientos, de esta forma ser más competitivo en comparación a otras cadenas hoteleras.
	Con base en lo aprendido en su experiencia hotelera, tomar en cuenta este conocimiento para las nuevas aperturas de hoteles.
	Oportunidad de crear un ambiente más armónico y productivo para sus colaboradores y de esta forma demostrar que una consistente transformación interna ayuda a la productividad general.
	Lograr su visión de convertirse en la mejor cadena hotelera de todo incluido de lujo de México y el mundo.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.4.4.- Análisis externo – Amenazas

El segundo apartado de la sección del análisis externo corresponde a las amenazas, se conforman de factores externos completamente ajenos al control o modificación

de cualquier cadena hotelera que tenga como uno de sus servicios predominantes las bodas destino. A continuación se desglosan los factores que se muestran como más evidentes con respecto al análisis externo.

Tabla 15.- *Análisis externo - Amenazas*

ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS
	Alta competencia en el sector turístico.
	Crisis sociales y económicas de Estados Unidos de América, como el representante del mercado más fuerte.
	Fenómenos naturales impredecibles como huracanes, que de acuerdo al daño que causan impiden que los turistas viajen regularmente e impiden seguir con las operaciones normales de los hoteles.
	Cambios estructurales en la empresa, es decir las constantes actualizaciones de nombres de razón social para la aplicación de pagos y otros procesos cotidianos.
	Rotación constante de personal por la falta de incentivos efectivos o por los cambios constantes de estructura.

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.5.- Liderazgo

Una de las situaciones más comunes en la implementación de los SGC es que se conservan como información documentada únicamente con poca o nula referencia o consulta en el quehacer diario de las personas de contacto, lo que representa un área de oportunidad. En tal caso los procesos de las organizaciones se presentan como procedimientos alejados de lo establecido por el SGC, sin que se tenga un involucramiento real de las autoridades de las organizaciones por lo tanto existe falta de coherencia entre los procesos cotidianos y el SGC.

La Alta Dirección (AD) debe ser uno de los actores con mayor influencia en lo que se refiere a implementar, construir o promover el SGC, una de las aportaciones de la Norma ISO 9001:2015 es que responsabiliza e involucra a las autoridades de las organizaciones a tomar la iniciativa para gestionar, promover y evaluar de forma efectiva y eficaz lo establecido en el SGC; de esta forma llegar a lograr los resultados en conjunto con el equipo de trabajo, en este caso con el personal de contacto de las bodas destino.

En la presente propuesta se mencionan los puntos que debe considerar y observar la Alta Dirección para lograr un auténtico compromiso por parte del personal de contacto y alcanzar un Alto Nivel en la calidad en el servicio:

- ❖ La AD debe representar un ejemplo a seguir para el personal de contacto, por lo que debe demostrar liderazgo y compromiso en la implementación de los requisitos del SGC así como considerar los riesgos de no aplicarlo continuamente y de esta forma aumentar la satisfacción del cliente.
- ❖ La AD debe establecer estrategias de acuerdo al propósito y contexto de la organización que apoye su dirección estratégica, de esta forma cumplir los objetivos planteados por la misma AD.
- ❖ Los objetivos en la calidad de servicio, deben ser comunicados por la AD a las personas involucradas y así el llegar a ellos sea responsabilidad de todos e involucre un trabajo de equipo. Esto se convierte en la política de calidad, la cual debe ser clara y concisa en sí misma para que el mejor entendimiento y fácil seguimiento.
- ❖ La AD debe determinar los roles y responsabilidades que cada una de las partes involucradas tendrá en lo que refiere a la implementación del SGC y la estructura de alto Nivel.
- ❖ La AD, debe asegurarse que el SGC esté de acuerdo a lo establecido a la Norma ISO 9001:2015 con respecto al anexo SL y de esta modo los procesos sean fáciles de comprender y aplicar, otorgando las herramientas de Soporte y Operación que las personas de contacto requieran para llegar a cabo sus funciones diarias, de esta forma obtener los resultados previstos y planeados por la AD.

El involucramiento de la AD en el quehacer diario del personal de contacto es imprescindible, ya que le permite supervisar la información que es enviada, encontrar las áreas de oportunidad que se presentan en los sistemas operativos, así como estandarizar cada uno de los procesos para que la imagen y las respuestas por parte del personal de contacto sea la misma, de esta forma el cliente pueda identificar el

diferenciador de la cadena hotelera que realiza bodas destino y esta sea una propuesta de valor para los clientes. Para ello debe existir un compromiso por parte del personal y la AD para trabajar juntos para lograr el objetivo mencionado.

9.6.- Planificación

La planificación se refiere al establecimiento de los objetivos a alcanzar en relación a la calidad en el servicio por la AD, por lo que también involucra las acciones o actividades a seguir para alcanzarlos. Esta sección está íntimamente ligada con el análisis de los riesgos y oportunidades que podrían influir para que no se logren los avances previstos, por lo tanto tampoco los objetivos establecidos.

Parte imprescindible de este apartado es definir la planeación, análisis e implementación de las acciones a seguir para atender los riesgos y oportunidades identificadas previamente en el análisis FODA de la sección 9.4.- Contexto de la organización. El riesgo se debe considerar desde el principio, para que las acciones preventivas sean efectivas, se originen y consideren desde el momento de la planificación de la estrategia y la operación.

El principal objetivo de la planificación es establecer controles preventivos que permitan minimizar los riesgos e incidentes. A continuación se presentan las propuestas de estrategias de planificación para cada uno de los rubros que compete a la presente investigación, se utiliza la técnica ¿qué pasa sí? para cada una de las estrategias de Planificación de acuerdo al rubro que corresponde.

9.6.1.- Estrategias de Planificación – Ventas

En el presente apartado se agregan las matrices de los procesos que reflejan un porcentaje significativo de riesgo en específico de Ventas. Esto abarca desde el momento en que se reciben la información del cliente hasta la confirmación de la boda y/o el grupo de boda, el cual concluye cuando se reciben los contratos firmados y los pagos que corresponden a la ceremonia y a las habitaciones.

En la Tabla 16 se desglosan las estrategias de Planificación para Ventas y las principales oportunidades de riesgo para que la AD considere y aplicar las acciones preventivas correspondientes.

Tabla 16.- Estrategias de Planificación - Ventas

SISTEMA: Procesos de Ventas Bodas Destino					
Pregunta: ¿Qué pasa si...?	Peligro /Riesgo	Consecuencia (Resultado del	Controles ¿Qué tipos de controles existen?	Acciones de mejora	Responsable (Persona quien verifica)
Los leads que aseguran tendrán 30 invitados o más se asignan al personal de nuevo ingreso.	El cliente se molesta por no recibir la información adecuada para su grupo de boda. El personal de contacto, no sabe como guiar al cliente para confirmar la boda y realizar el cierre de la venta	La venta no se concretará o se hará un cierre con deficiencias de información	El personal que recibe los leads asignan al personal con mayor experiencia en grupos de boda	Tener un control más estricto de revisión y asignación de leads de acuerdo a las competencias del personal de contacto.	El Gerente o Supervisor debe informar al asistente administrativo sobre a quién asignar los leads de grupo de 30 invitados o más.
El primer contacto no se personaliza de acuerdo a la solicitud de los contrayentes	El proceso de Venta se prolonga más de lo habitual, ya que se solicita nuevamente la información que el cliente ya ha proporcionado en su solicitud de información de boda	La percepción del cliente con respecto al servicio es de falta de atención o poco interés en su boda	Se ingresa en el sistema de control de clientes toda la información que el cliente ingreso en su solicitud de boda	Solicitar a los Ejecutivos de Venta verificar con detenimiento las solicitudes antes de el envío del primer contacto.	El Asistente Administrativo lee con cuidado cada solicitud y agrega la información en el sistema antes de asignar el lead.
Se envía propuesta con tarifas de habitaciones incorrectas	El cliente solicite que se le respeten las tarifas enviadas para su grupo de boda	El Ejecutivo de Ventas tendrá que absorber la diferencia de tarifa enviada, las cuales se cotizan por persona por noche, por lo que el costo puede ser muy alto, dependiendo del número total de habitaciones y las noches de estancia	En los tarifarios se especifican la temporada, tipo de habitación y hotel a las que corresponde cada tarifa	Se sugiere elaborar propuesta de habitaciones con los costos de las habitaciones más solicitados por los contrayentes como la temporada de verano y otoño	El Ejecutivo de Ventas es el responsable de enviar las tarifas correctas. El Gerente o Supervisor debe enviar la propuesta de habitaciones estándar para ser usada por los Ejecutivos
Se envía a los contrayentes contratos de ceremonia o habitaciones con información incorrecta	El cliente firme un contrato con información errónea, además de que los costos por las habitaciones y el tipo de ceremonia no correspondan a lo solicitado por los contrayentes	El cliente nota una falta de atención e interés por parte de los Ejecutivos de Venta	El sistema tiene ingresados ejemplos genéricos de los tipos de contrato, el Ejecutivo debe llenar sólo una parte de los campos	Actualizar los ejemplos de contrato que se encuentran en el sistema, que a su vez el contrato obtenga la información de la misma para evitar el riesgo	El Ejecutivo de Ventas es responsable de verificar que toda la información en los contratos sea correcta antes de enviarlos a firma de los clientes
Se retrasa la presentación de la planeadora de boda por una semana o más.	El cliente se molesta por no poder iniciar el proceso de Planeación por la falta de seguimiento del Ejecutivo de Ventas	El cliente nota una falta de atención e interés, seguimiento y cierre de ventas por parte de los Ejecutivo de Venta	En el reporte de cierre de Ventas se refleja la confirmación de la boda, el Asistente Administrativo pregunta al Ejecutivo la razón por la cual no se ha solicitado la planeadora	El Ejecutivo de Ventas lleve un registro de cada uno de sus cierres y hace la solicitud de la Planeadora en tiempo y forma	El Ejecutivo de Ventas es responsable de solicitar a la planeadora, una vez que recibe contratos firmados y los pagos de depósito correspondientes

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.6.2.- Estrategias de Planificación – Planeación

En el presente punto se especifican las situaciones de riesgo más frecuentes durante el proceso de la planeación de las bodas destino y las estrategias que se proponen seguir como preventivas para atacar estas áreas de oportunidad desde el inicio.

Tabla 17.- Estrategias de Planificación – Planeación

SISTEMA: Procesos de Planeación Bodas Destino					
Pregunta: ¿Qué pasa si...?	Peligro /Riesgo	Consecuencia (Resultado del	Controles ¿Qué tipos de controles existen?	Acciones de mejora	Responsable (Persona quien verifica)
Se envía catálogos de servicios adicionales sin precios actualizados	El cliente recibe información incorrecta y pide se respeten los precios enviados	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte del Ejecutivo de Planeación	Se actualizan regularmente los catálogos de servicios adicionales en la carpeta compartida de Planeación	La Planeadora debe verificar constantemente con la persona a cargo de la actualización de catálogos que no existe ningún cambio	El Asistente Administrativo debe actualizar la información en la carpeta compartida e informa al personal de contacto. El Ejecutivo de Planeación está al pendiente de cualquier cambio.
Se envía una orden de compra con servicios adicionales que no solicitaron los contrayentes	El cliente solicita que se elabore de nueva cuenta la orden de compra con la información correcta	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte del Ejecutivo de Planeación	El Ejecutivo de Planeación verifica la orden de compra y las solicitudes hechas por el cliente antes de su envío	La Planeadora de boda hace una lista de verificación de la orden de compra antes de su envío	El Ejecutivo de Planeación debe verificar dos veces por lo menos la orden de compra antes de su envío para evitar molestar al cliente por estos detalles
El envío de la orden de compra se retrasa por más de 72 horas o no se actualiza con rapidez	El cliente se molesta por no recibir la información a tiempo	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte del Ejecutivo de Planeación	Se realiza un reporte con las bodas próximas a celebrarse para verificar con las planeadoras que la información ha sido enviada	La Planeadora está al pendiente de su propio control para enviar a tiempo y de forma correcta sus órdenes de compra	El Ejecutivo de Planeación es el responsable de enviar en menos de 72 horas la orden de compra al cliente
El envío de la información de los servicios adicionales no es enviado a los proveedores	Los proveedores no se presentan a los servicios o sufren retrasos	Los proveedores no se hacen responsables de ningún servicio que no fue solicitado con la anticipación establecida: 25 días antes de la boda	Se realiza un reporte con las bodas próximas a celebrarse para verificar con las planeadoras que la información ha sido enviada a los proveedores	Sensibilizar a los Ejecutivos de Planeación de la importancia de enviar en tiempo y forma a los proveedores	El Ejecutivo de Planeación debe considerar que la atención en estos detalles es vital para que el proveedor pueda llevar a cabo su Operación regular
Se retrasa la presentación de la coordinadora de boda por una semana o más	El cliente se molesta por no estar en contacto con la coordinadora de boda, a pesar de estar la fecha cercana.	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte de los Ejecutivos de Planeación	Se realiza un reporte con las bodas próximas a celebrarse para verificar con las planeadoras que la coordinadora ya está asignada y se ha presentado a los clientes	El Ejecutivo de Planeación lleve un registro de cada uno de sus bodas y está al pendiente del cierre de la Planeación para presentar a la coordinadora	El Ejecutivo de Planeación es responsable de presentar a la coordinadora por lo menos 25 días antes de la llegada de los novios

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.6.3.- Estrategias de Planificación – Operación

En cuanto a estrategias de Operación, en la siguiente sección se acentúan las áreas de oportunidad con respecto al área operativa, la cual depende tanto de la coordinadora de boda como de las demás áreas involucradas como los departamentos de montaje de banquetes y el área de cocina, los proveedores de

servicios de los cuales los hoteles no son especialistas, entre otros. Cada uno de los actores que se involucran en la parte operativa son igualmente importantes por lo que de no proveer el servicio a tiempo o de que los montajes no se hagan de acuerdo a lo solicitado por el cliente, implica un riesgo potencial de queja.

Tabla 18.- Estrategias de Planificación – Operación

SISTEMA: Procesos de Operación Bodas Destino					
Pregunta: ¿Qué pasa si...?	Peligro /Riesgo	Consecuencia (Resultado del	Controles ¿Qué tipos de controles existen?	Acciones de mejora	Responsable (Persona quien verifica)
La coordinadora no verifica con detenimiento la información enviada por la planeadora	Los servicios y solicitudes especiales de los contrayentes no son detectadas con anticipación	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte de la coordinadora de boda	La coordinadora recibe la información con 25 días de anticipación para su revisión	Sensibilizar a las coordinadoras de hacer todo lo posible por revisar esta información en cuanto se recibe de Planeación	La coordinadora es responsable de leer cuidadosamente la información que recibe de planeación y preguntar si tiene alguna duda al respecto
La coordinadora no agenda correctamente o retrasa el envío de la fecha y hora para la entrevista con los contrayentes	El cliente no recibe la información y no considera que es importante esta entrevista para confirmar servicios	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte de la coordinadora de boda	Las coordinadoras llevan un registro de sus bodas próximas y agendan citas en cuanto reciben la planeación de la boda	Sensibilizar a las coordinadoras de hacer todo lo posible por confirmar con el cliente la cita para la entrevista en cuanto se recibe la información de Planeación	La coordinadora es responsable de agendar la cita con los clientes y confirmarla con ellos antes de su llegada
Los eventos privados no son supervisados por lo menos dos horas antes por la coordinadora	Los servicios no son montados de manera adecuada, no se cuenta con el tiempo para modificarlos de acuerdo a solicitud de los contrayentes	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte de la coordinadora de boda	La coordinadora o los asistentes de bodas se acercan al área de los eventos para iniciar con la supervisión dos horas antes	Sensibilizar a las coordinadoras de la importancia de supervisar los eventos a tiempo por la cantidad de servicios y departamentos que se involucran	La coordinadora es responsable de supervisar los eventos por lo menos dos horas antes de lo que se agendan
El proveedor no realiza el montaje correcto de su equipo o se retrasa al hacerlo	Los servicios de los proveedores no están a tiempo o pueden sufrir caídas que provoquen accidentes durante los eventos	El cliente nota una falta de atención y seguimiento por parte del personal del hotel y los proveedores	La coordinadora supervisa los eventos privados por lo menos dos horas antes	Sensibilizar a las coordinadoras de la importancia de supervisar los eventos a tiempo por la cantidad de servicios y departamentos que se involucran	La coordinadora es responsable de supervisar los eventos por lo menos dos horas y verificar que los proveedores se encuentren montando los equipos que les correspondan
El cierre de cuentas que se realiza con la coordinadora y el auditor no coincide con lo acordado durante la planeación y existen saldos negativos	El cliente no paga por los servicios que no le fueron notificados con anticipación durante la planeación o durante la entrevista con la coordinadora	El cliente nota una falta de atención e interés y seguimiento por parte de la coordinadora de boda	La coordinadora y el auditor cuadran cuentas antes de presentar el total final al cliente	Sensibilizar a las coordinadoras de la importancia de verificar las cuentas antes de presentar al cliente	La coordinadora y el auditor de boda son responsables de cerrar las cuentas correctamente y de aclarar los cargos adicionales con el cliente en caso de discrepancias

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.7.- Soporte

En la sección de soporte se agrupan todos los apoyos que dispone la compañía de hospedaje para llevar a cabo sus labores de servicio, incluye cuestiones que conforman la empresa de forma interna como la infraestructura con la cuenta; los

colaboradores que la conforman y se encargan de proveer el servicio; el equipo, sistemas de *software* y herramientas tecnológicas que le permitan organizar los servicios y proveerlos. Así como las cuestiones externas como los proveedores, que también apoyan a la empresa para proveer sus servicios.

En cuanto los proveedores, estos deben cumplir con los mismos estándares de servicios que las compañías de hospedaje de bodas destino siguen con su personal de contacto, ya que usan y proveen sus servicios en las instalaciones de dichas compañías, por lo que esto va de acuerdo a la cadena hotelera.

A continuación se realiza una descripción de los elementos necesarios y las áreas de oportunidad en cuanto a lo mencionado sobre soporte y que son imprescindibles para un proveer un servicio de alta calidad con respecto a las bodas destino.

9.7.1.- Infraestructura, soporte técnico e información documentada

En lo que respecta a infraestructura, a continuación se enuncian los puntos:

- 1) Habitaciones: esto depende del número de personas que viajan en el grupo, ya que una boda destino se considera desde dos personas. Sin embargo es importante considerar que si los contrayentes están considerando una boda de más de 30 invitados, el hotel debe tener disponibilidad de habitaciones del grupo de 15 habitaciones o más, por lo que en el caso de grupos de boda, la disponibilidad de las habitaciones es un factor importante.
- 2) Sólo adultos o familiares: las compañías hoteleras cuentan con hospedajes enfocados a diferentes perfiles, por ejemplo el concepto sólo adultos/parejas o los familiares. Comunicar esta información al cliente, desde el momento que se hace el primer contacto es vital, ya que se le informa del perfil del hotel y de no calificar para su boda, se buscan opciones para no molestar al cliente por falta de información en estos detalles.
- 3) Locaciones externas: de preferencia con vista al mar, ya que el principal objetivo para realizar una boda destino es una vista espectacular de la playa. Estas pueden ser jardines, palapas, quioscos o terrazas.

- 4) Capilla católica: es una locación opcional, sin embargo los complejos hoteleros que cuentan con este tipo de locaciones tienen una ventaja competitiva sobre otros hoteles que no cuentan con su propia capilla, ya que las ceremonias católicas son frecuentemente solicitadas.
- 5) Área de playa: en lo que se refiere a destinos de sol y playa, los clientes buscan este tipo de locación para officiar su ceremonia, así como los eventos privados. Esto como parte de la experiencia de las bodas destino en zonas de sol y playa.
- 6) Salones: los salones o áreas techadas sin ventanas o corrientes de aire que puedan ser afectados por inclemencias del clima, son un requisito imprescindible para las compañías hoteleras que realizan bodas destino. Esto debido a que este tipo de locaciones se utilizan como locación alterna en caso de una afectación climatológica. Cualquier área techada que pueda funcionar como alternativa para cambiar un evento interno a externo puede ser un respaldo de locación por mal clima, puede ser un área de restaurante, bar o una sección del lobby. Cabe mencionar que en ocasiones, los contrayentes utilizan un salón o área interna para ceremonia o eventos privados como primera opción para evitar que los eventos sean cambiados a un área interna.
- 7) Locaciones para el alistamiento de la novia: conocidas como *bridal suite*, son lugares que se deben ubicar cerca del área del spa o la sala de belleza, esto con la intención de que la novia y los miembros de su corte de damas puedan alistarse y tener el espacio suficiente para ello. Si bien esto es opcional, en cuanto a servicio, es un valor agregado para los contrayentes.

En lo que refiere a soporte técnico, es decir necesidades de *software*,

- 1) Bloqueo de habitaciones: el sistema debe permitir hacer bloqueos de habitaciones de acuerdo a las necesidades y perfiles de los grupos de bodas destino, para que de esta forma la producción de cuartos noche sea fácil de verificar por el personal de contacto para aplicar los beneficios de grupo correspondientes.

- 2) Generación de contratos de ceremonia y eventos: el sistema debe tener ejemplos de contratos y personalizarlos de acuerdo a las necesidades de cada grupo de boda para que de esta forma los Ejecutivos de Venta puedan obtener más fácil la información del propio sistema y el envío de la información sea mucho más ágil.
- 3) Bloqueo de locaciones y órdenes de servicio de comida y bebida: el sistema debe ser útil para hacer locaciones para la ceremonia y eventos, para bloqueo de fechas y hora. Así como ingresar la información de los menús, solicitudes especiales y órdenes de servicio de comida y bebida para que el departamento de banquetes este informado de las necesidades de cada evento.

En lo que refiere a información que debe estar registrada y ser actualizada por lo menos una vez al año o de acuerdo a los cambios de nuevos procedimientos que afecten los procesos de Ventas, Planeación u Operación de las bodas destino; se enlistan los puntos al respecto:

- 1) Información documentada de los procesos: esto engloba cada uno de los procedimientos que debe realizar el personal de contacto, a manera de manual para cada una de las áreas mencionadas, especifican los pasos para realizar correctamente un procedimiento y evitar al máximo el riesgo de una queja o inconveniente. Para ello se debe elaborar un documento por cada una de las áreas mencionadas, como parte de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, los procesos deben estar basados en evidencia, por lo que de tener pruebas o registros recurrentes de incidentes durante cualquier proceso estos deben considerarse para reestructurar o cambiar un procedimiento como parte de la evaluación y mejora de los mismos. Esto puede ser personalizado de acuerdo a la cadena hotelera.
- 2) Listas de verificación: estas son necesarias para corroborar que todos los procesos han sido realizados de manera correcta, los detalles de la planeación han sido cubiertos y la supervisión de los eventos por parte de operación han sido verificados. En los anexos A3, A4 y A5 se enlistan las

propuestas de lista de verificación para los procesos de Ventas, Planeación y Operación respectivamente. Esta información documentada también sirve como apoyo para los procesos de Evaluación de desempeño de los tres procesos involucrados en una boda destino.

9.7.2.- Competencias - perfil de Ventas

De las competencias con las que debe contar el personal de Ventas, se proponen las siguientes:

- ❖ Técnicas de venta: es decir como persuadir al cliente desde el primer contacto a través del conocimiento de producto.
- ❖ Inglés avanzado: cada una de las cadenas hoteleras cuenta con sus filtros para la evaluación del nivel de inglés de su personal de contacto. Este requerimiento es básico, ya que alrededor del 80% del mercado de bodas destino corresponde a turistas angloparlantes.
- ❖ Actitud de servicio: en cualquier área que implique contacto con clientes, el trato servicial y amable es indispensable, así como proveer información correcta y la búsqueda de resolver situaciones difíciles, las anteriores son características de lo que denominamos la actitud de servicio. Esta competencia es vital para cualquier personal de contacto.
- ❖ Escucha activa: este personal de contacto debe tener un alto grado de atención cuando se encuentra hablando con los clientes, ya que de esto depende que el cierre de venta sea más ágil o se retrase o decline la confirmación de la boda por falta de atención del personal.
- ❖ Capacidad de negociación y persuasión: esta competencia es imprescindible para cualquier Ejecutivo de Ventas, de esta forma busca las alternativas para cerrar la venta y hacerle frente a cualquier inconveniente que se presente durante el proceso.
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo: del mismo modo que la actitud de servicio es vital para cualquier persona de contacto, el trabajo en equipo es otra de las

competencias que deben formar parte del perfil de Ejecutivo de Ventas, esto permite que la interacción con otros departamentos y la resolución de situaciones inesperadas pueda darse de mejor manera a diferencia de cuando se realiza de manera individual.

- ❖ Rasgos de liderazgo: en particular el personal de contacto de Ventas, debe contar con esta competencia, ya que constantemente debe encaminar al personal de otros departamentos hacia un objetivo común, la venta de bodas destino con éxito.
- ❖ Autodisciplina y organización: cada Ejecutivo de Venta, debe ser organizado y considerar la importancia de los seguimientos puntuales a cada uno de los leads que le sean asignado para informar del estatus del mismo en los reportes correspondientes, de ahí que la autodisciplina acompaña a esta competencia.

9.7.3.- Competencias - perfil de Planeación

De las competencias con las que debe contar el personal de Planeación, se proponen las siguientes:

- ❖ Extremo cuidado en el detalle: este personal de contacto en particular requiere de una atención excesiva del detalle y la atención, ya que las solicitudes de cada uno de los contrayentes son diferentes y varían por boda.
- ❖ Experiencia en Planeación de bodas: se requiere por lo menos mínimo un año en coordinación de bodas para que el proceso de Planeación pueda fluir de mejor manera y de esta forma el Ejecutivo de Planeación pueda proyectar seguridad en su quehacer diario.
- ❖ Inglés avanzado: cada una de las cadenas hoteleras cuenta con sus filtros para la evaluación del nivel de inglés de su personal de contacto. Este requerimiento es básico, ya que alrededor del 80% del mercado de bodas destino corresponde a turistas angloparlantes.

- ❖ Actitud de servicio: en cualquier área que implique contacto con clientes, el trato amable, el proveer información correcta y la búsqueda de resolver situaciones difíciles son características de lo que denominamos la actitud de servicio. Esta competencia es vital para cualquier personal de contacto.
- ❖ Escucha activa: este personal de contacto debe tener un alto grado de atención cuando se encuentra hablando con los clientes, ya que de esto dependerá que el cierre de venta sea más ágil o se retrase por falta de atención del personal.
- ❖ Capacidad de negociación y persuasión: esta competencia es imprescindible para cualquier Ejecutivo de Planeación, ya que de esta forma ofrece alternativas con relación a servicios adicionales que van de acuerdo a su experiencia en la planeación de este tipo de eventos.
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo: del mismo modo que la actitud es vital para cualquier persona de contacto, el trabajo en equipo es otra de las competencias que deben formar parte del perfil de Ejecutivo de Planeación, ya que esto permite que la interacción con otros departamentos y la resolución de situaciones inesperadas pueda darse de mejor manera que cuando el trabajo se realiza de manera individual.
- ❖ Autodisciplina y organización: cada Ejecutivo de Planeación, debe ser organizado y considerar la importancia de los seguimientos puntuales a las solicitudes de los contrayentes para de esta forma plasmarlos en las órdenes de compra de forma correcta y ordenada.

9.7.4.- Competencias – perfil de Operación

De las competencias con las que debe contar el personal de Operación, se proponen las siguientes:

- ❖ Experiencia en supervisión y realización de eventos sociales: para poder ocupar una posición en operación de bodas destino como coordinadora la experiencia en eventos de realización de eventos sociales es importante, ya

que de esta forma se tiene la familiarización correspondiente, así como la experiencia para interactuar con el personal operativo para realizar de mejor manera los eventos.

- ❖ Inglés avanzado: cada una de las cadenas hoteleras cuenta con sus filtros para la evaluación del nivel de inglés de su personal de contacto. Este requerimiento es básico, ya que alrededor del 80% del mercado de bodas destino corresponde a turistas angloparlantes.
- ❖ Actitud de servicio: en cualquier área que implique contacto con clientes, el trato amable, el proveer información correcta y la búsqueda de resolver situaciones difíciles son características de lo que denominamos la actitud de servicio. Esta competencia es vital para cualquier personal de contacto.
- ❖ Escucha activa: este personal de contacto debe tener un alto grado de atención cuando se encuentra hablando con los clientes, ya que de esto dependerá que el cierre de venta sea más ágil o se retrase por falta de atención del personal.
- ❖ Capacidad de negociación y persuasión: esta competencia es imprescindible para cualquier Ejecutivo de Planeación, ya que de esta forma busca las alternativas para resolver situaciones inesperadas que se presentan constantemente en el quehacer diario de la operación.
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo: del mismo modo que la actitud es vital para cualquier persona de contacto, el trabajo en equipo es otra de las competencias que deben formar parte del perfil de Ejecutivo de Planeación, ya que esto permite que la interacción con otros departamentos y la resolución de situaciones inesperadas pueda darse de mejor manera que cuando el trabajo se realiza de manera individual.
- ❖ Rasgos de liderazgo: el personal de contacto de Planeación de igual manera que el de Ventas, debe contar con esta competencia, ya que en ocasiones se deben dirigir al personal de otros departamentos hacia un objetivo común, la operación de los eventos de bodas destino con éxito.

- ❖ Autodisciplina y organización: las coordinadoras de bodas deben ser organizadas y considerar la importancia de los seguimientos puntuales y la lectura detallada y activa de la información que se recibe por parte del departamento de Planeación, para que de esta forma la entrevista previa a los eventos de boda sea lo más fluida y acertada posible.

9.8.- Operación

Con respecto a la parte de Operación se realizan propuestas del mapeo de los procesos operativos como alternativa para mejorar la forma de realizarlos y hacerlos más eficientes, de esta forma prevenir en la medida de lo posible los factores de riesgo. Se retoman puntos de los procesos ya mencionados con modificaciones para su mejora. La presente propuesta de procesos de Operación está basada en la experiencia del investigador.

9.8.1.- Propuesta de procesos – Ventas

A continuación se hace la descripción de cada uno de los procesos de Ventas, retomando la parte que funciona y las modificaciones que se realizar como propuesta. Al final de esta sección se agrega el diagrama de flujo con los nuevos pasos de los procesos que forman parte de esta propuesta.

- ❖ Recepción de contactos (*leads*) por el asistente administrativo (*lead* *cácher*), los cuales deben contener la información básica que deberá ser filtrada desde que se genera el contacto del cliente por los diferentes medios que se obtienen. para que los Ejecutivos de Venta realicen el primer contacto. Son tres puntos importantes: tipo de ceremonia, número de personas y tipo de hotel que desea reservar.
- ❖ Filtrado de los *leads*, el asistente administrativo realiza una lectura detenida de los *leads* para poder asignar a cada uno de los Ejecutivos de acuerdo a los 3 puntos mencionados y el mercado, ya que de acuerdo a esto se tienen identificadas necesidades específicas. Por ejemplo el mercado de Estados Unidos solicita en su mayoría ceremonias simbólicas o civiles, verían en número de invitados de 2 hasta 40 invitados. El mercado que viaja de

Latinoamérica busca bodas católicas como primer lugar, ceremonias civiles y simbólicas en segundo lugar, el número de invitados oscila de 10 a 100 invitados. Las bodas Hindús en su mayoría viajan desde Canadá, en su minoría desde Estados Unidos o Inglaterra; el promedio de invitados son de 20 hasta 200 personas.

- ❖ Se ingresan los leads en el sistema de control de clientes: *Customer Relation Magament* (CRM), el cual lleva un registro de los leads potenciales para confirmar una boda destino. Para confirmar que el cliente fue contactado por el personal de contacto, el sistema deberá enviar una alerta de seguimiento y solicitud de cierre de alerta.
- ❖ Distribución de contactos de los clientes (*leads*): el asistente administrativo (*lead catcher*) verifica en el sistema de administración de clientes que los datos de los clientes no se dupliquen y en caso de ya estar trabajando con uno de los Ejecutivos de Ventas, se le solicita al Ejecutivo darle seguimiento e ingresar notas en sistema de CRM todos los contactos para que este el registro de que se le está contactando, de recibirse nuevamente una solicitud por parte del cliente, el lead será reasignado a otro Ejecutivo por falta de seguimiento. Se asigna de acuerdo al mercado en el que cada Ejecutivo es especialista, el personal de contacto con mayor experiencia deberá manejar los leads de bodas de 30 personas o más. Los Ejecutivos de nuevo ingreso los leads que no requieran contrato de grupo o ceremonias con más de un evento por día.
- ❖ Recepción de información de contacto de cliente por el Ejecutivo de Ventas: una vez que se asigna el *lead*, el Ejecutivo analiza en el contacto recibido los tres puntos arriba mencionados para saber qué tipo de información enviar. Se personaliza el primer contacto de acuerdo al perfil del cliente de este modo el cliente recibirá únicamente lo que solicito para evitar que se invierta tiempo en saber qué tipo de ceremonia requiere, el hotel de su preferencia y el número de invitados.

- ❖ Primer contacto: se realiza la primera llamada al cliente, en caso de no tener respuesta, se deja mensaje de voz con el motivo de la llamada, se incluye el teléfono que puede marcar para regresar la llamada al Ejecutivo de Ventas, se envía correo de primer contacto con información específica de acuerdo a las características mencionadas en su solicitud de boda, junto con el formato de reserva de boda para que el cliente nos proporcione información específica como: nombre completo de los novios, fecha deseable para la celebración de la boda. En caso de que el cliente contesté la llamada, se le pregunta sobre la información mencionada arriba. Se envía correo de primer contacto de acuerdo a la información recabada durante la llamada telefónica.
- ❖ Envío de cotización de habitaciones estandarizadas: se verifica disponibilidad para los cuartos y de acuerdo a la temporada se elabora una propuesta de habitaciones, se envía al cliente. Estas propuestas mencionan los beneficios de grupo de manera general, lo que la tarifa incluye, así como resumen de cualquier promoción que pudiera aplicar de acuerdo a la temporada de viaje.
- ❖ Ingresar reserva de boda en el sistema y bloqueo de habitaciones: en el sistema de bloqueo de eventos se confirma la disponibilidad para la fecha de la boda, el departamento de control de inventario confirma la disponibilidad de las habitaciones, una vez que se concluyen los procesos anteriores se obtienen los contratos del sistema.
- ❖ Envío de contrato de ceremonia: se obtiene el contrato de ceremonia del sistema, el cual agrega la información que se ingresa en la reserva sin que el Ejecutivo tenga que ingresar la información de manera manual o hacer correcciones de cláusulas. Se envía al cliente link para hacer pagos, el cual será personalizado para cualquier tipo de pago de servicios adicionales de su boda y envía un recibo al correo electrónico de los clientes cada vez que se recibe un pago.
- ❖ Envío de contrato de habitaciones: se obtiene el contrato de bloqueo de habitaciones del sistema, el cual ya contará con la tarifa correcta de acuerdo a las fechas de viaje, la información de la boda, las cláusulas aplicables de

acuerdo a reservas de individuales, políticas de cancelación y promociones que aplican de acuerdo a la temporada de la boda. En el caso de trabajar con un agente de viajes y éste decida trabajar con un tour operador; el contrato lo hará el departamento correspondiente.

- ❖ Cierre de Venta: se verifican los pagos que se realizaron vía link tanto de, ceremonia como de las habitaciones. En el caso de bloqueo de cuartos, se elabora el link para las reservaciones de los invitados y se verifica que la información del mismo sea correcta y corresponda al resort que los clientes están reservando, temporada, promociones y políticas de cancelación de individuales sean correctas. Se envía el link para que los invitados puedan hacer sus reservas y las instrucciones para su uso. Los contrayentes realizan la primera reservación de grupo a su nombre, a través del link para la confirmación de que funciona correcta, el sistema enviará en automático la carta de confirmación con los puntos mencionados que debe mostrar el link en cuanto a cláusulas, políticas de cancelación y promociones que aplican.
- ❖ Presentación de Planeadora de boda: se informa a Gerencia que se necesita la asignación de la planeadora para concluir el ciclo de venta. Se obtiene el nombre en el sistema, en automático este envía un correo con el estándar de presentación de la planeadora y una alerta para la persona asignada, la cual estará pendiente hasta que la planeadora haga la primera llamada y envíe el primer correo de contacto al cliente.

En la Figura 17 (abajo) se especifican las modificaciones a los pasos del proceso de Ventas que se describió en la sección 3.5.2.- Descripción procesos de Ventas en

contraste con la Figura 2.

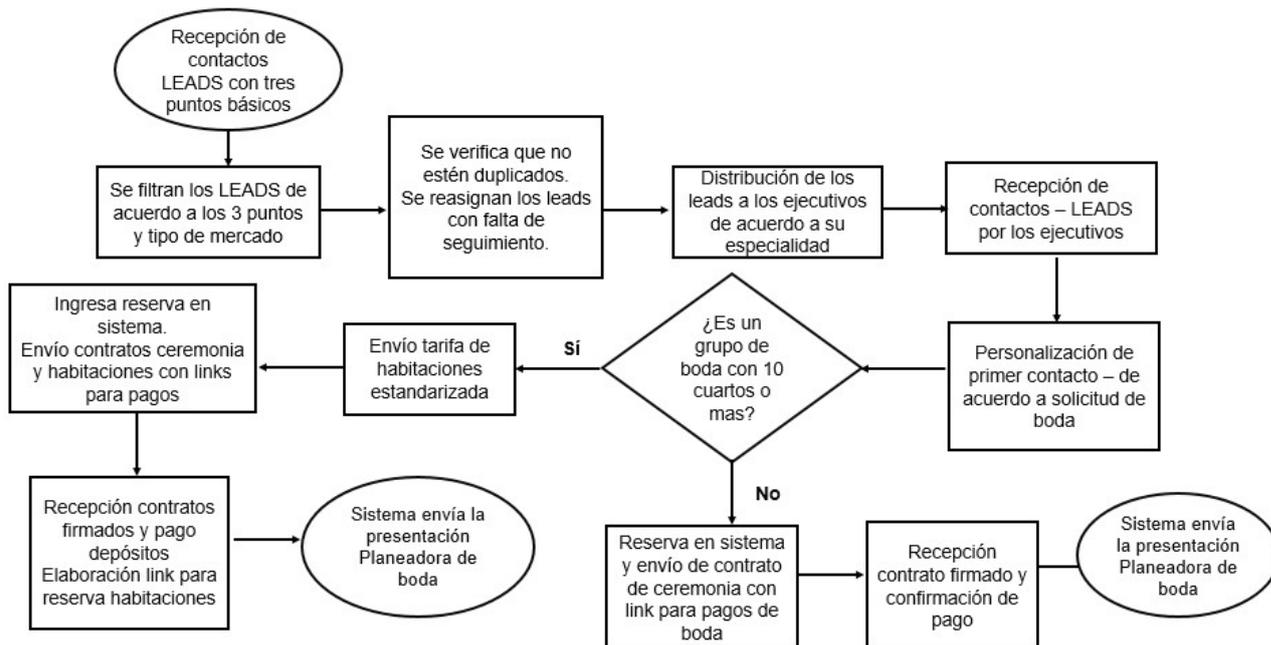


Figura 17.- Propuesta de procesos – Ventas

Fuente: elaboración propia con base en experiencia del investigador

9.8.2.- Propuesta de procesos – Planeación

En la siguiente sección se retoman los procesos de Planeación, se eligen los procesos que son funcionales y se agregan las secciones que deben ser modificadas para un mejor desempeño del personal de contacto. Al concluir se agrega el diagrama de flujo con los nuevos pasos de los procesos que forman parte de esta propuesta.

- ❖ Recepción del correo de presentación del sistema, se realiza la primera llamada, en caso de no tener respuesta se deja mensaje de voz y se envía correo de primer contacto de acuerdo al tipo de ceremonia, número de personas y hotel. Se cierra la alerta en el sistema, se confirma que el cliente ha sido contactado.
- ❖ Se recibe respuesta por correo o primera llamada por parte de los contrayentes informando sobre los servicios que desean ser cotizados, se le hacen llegar los catálogos e información de eventos privados, así como las especificaciones del número de cuartos noche solicitados para calificar a los

beneficios de grupo como los eventos privados. Se agrega también el costo regular de estos eventos en el caso de no calificar como parte de los beneficios de grupo, así como los menús para los eventos.

- ❖ Bloqueo de locaciones de boda, el personal de contacto verifica que las locaciones se encuentren disponibles y que vayan de acuerdo al tipo de evento y número de personas. Se informa al cliente que en caso de no cumplir con el número de invitados, las locaciones estarán sujetas a cambio sin previo aviso.
- ❖ Se envía link para que el cliente ingresé los servicios adicionales que desea agregar a su boda. El sistema enviará en automático una orden de compra a los contrayentes para su revisión, esta podrá ser modificada las veces que el cliente lo requiera a través del sistema, hasta el momento del pago de los adicionales, que se podrán realizar a través del link de igual manera. El sistema envía alerta a los contrayentes en caso de que algún servicio que proporcionen los proveedores externos no se encuentre disponible.
- ❖ La planeadora monitorea por lo menos una vez por semana con el cliente que haga uso del link mencionado, además de que se pone a sus órdenes para cualquier asistencia o duda del uso del sistema para órdenes de comprar, además de verificar el número de noches de producción del grupo para aplicarlo como saldo a favor de la orden de compra que realiza el cliente a través del sistema.
- ❖ La planeadora de boda, verifica de nueva cuenta todos los servicios adicionales, menús y solicitudes con el cliente para poder enviar la orden de compra a propiedad y a los proveedores.
- ❖ La planeadora agenda los servicios con los proveedores de acuerdo a la orden de compra realizada por el cliente para que sean ejecutados en tiempo y forma, dando la oportunidad a que el proveedor prepare a su personal operativo para tal evento.

- ❖ Envío de información: la planeadora envía un correo con todas las especificaciones de la boda durante la planeación, se incluyen la orden de compra que se realizó a través del sistema, así como la confirmación de los pagos, al igual que cualquier solicitud especial que los contrayentes hayan solicitado.
- ❖ La planeadora confirma a través de sistema que la Planeación ha concluido el Gerente de las coordinadoras en propiedad asigna a una de las coordinadoras para la boda en mención, se ingresa el usuario de la coordinador en sistema para que el sistema haga la presentación en automático y envíe una alerta al personal de contacto en propiedad para que se haga el seguimiento correspondiente y el cierre de la alerta cuando se envíe el primer contacto de la coordinadora.

En la Figura 18 se especifican las modificaciones a los pasos del proceso de Planeación que se describió en la sección 3.5.3.- Descripción procesos de Planeación en contraste con la Figura 3.

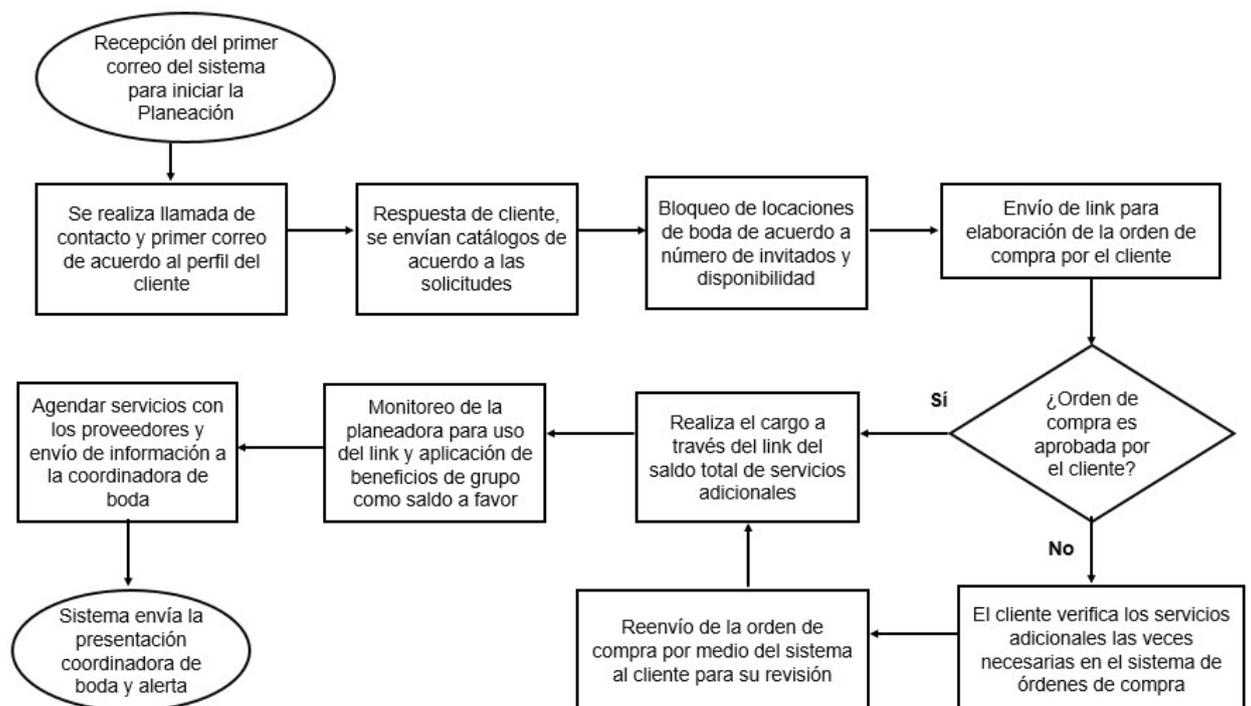


Figura 18.- Propuesta de procesos - Planeación

Fuente: elaboración propia con base en experiencia del investigador

9.8.3.- Propuesta de procesos – Operación

En la siguiente sección se retoman los pasos que realiza el personal de contacto de Planeación, se seleccionan los procesos que son aplicables y se adicionan las modificaciones pertinentes para un mejor desempeño del personal de contacto. Al concluir se incorpora el diagrama de flujo con los cambios realizados a los procesos.

- ❖ Recepción de correo de presentación por parte del sistema y alerta para la coordinadora de boda del inicio del último paso del proceso general de boda.
- ❖ Revisión exhaustiva de la información enviada por Planeación y cierre de alerta en sistema. Especificar una lista de puntos de revisión (lista de verificación) para la supervisión de los servicios de los proveedores, por ejemplo, que el servicio solicitado por los contrayentes es el que corresponde a lo que envió la planeadora en lo que se refiere a decoración de mesas y sillas, equipo de sonido, elementos adicionales de decoración durante la recepción, entre otros; que se especifiquen en la orden de compra y en el reporte enviado por la planeadora.
- ❖ Primer contacto vía correo electrónico con los contrayentes, en el que se especifique la hora y la fecha para la entrevista de acuerdo a la disponibilidad de citas de la coordinadora.
- ❖ Entrevista con los contrayentes una vez en propiedad para confirmar los detalles que se acordaron en la orden de compra y solicitudes especiales. Se reciben las bolsas de regalo que los clientes deseen obsequiar a sus invitados, así como cualquier tipo de decoración que los clientes deseen agregar a los montajes de la ceremonia o eventos privados.
- ❖ Elaborar una lista de puntos de revisión para la supervisión de eventos, es decir, el tipo de montaje especificado en la orden de compra, el menú y las solicitudes especiales, entre otros detalles que estén de acuerdo a lo solicitado por los contrayentes con la planeadora.

- ❖ Recepción de los clientes al llegar al hotel para presentarse con la coordinadora asignada, y confirmar la fecha y hora de entrevista.
- ❖ Entrevista con los contrayentes para confirmar detalles: aproximadamente dos días antes de la celebración de la boda, los clientes y la coordinadora de boda se reúnen para corroborar los servicios y resolver dudas. Una vez concluido este proceso, la coordinadora puede enviar las órdenes de servicio para el montaje de los eventos y los menús a los departamentos correspondientes en el hotel. Realiza cambios a los servicios con los proveedores, en caso de ser solicitados por los clientes en el último minuto.
- ❖ Montaje y supervisión de los eventos de boda: la coordinadora de boda se acerca a las locaciones de los eventos 2 horas antes de la celebración para supervisar que los montajes y los detalles estén de acuerdo a lo convenido. Asiste a la ceremonia y al evento para corroborar que todo esté en orden, apoya al personal del hotel en caso de presentarse algún inconveniente durante la celebración.
- ❖ Cierre de cuentas con los contrayentes: la coordinadora de boda y el auditor de grupos se reúnen con los clientes para la revisión de los estados de cuenta y confirman que todos los servicios sean pagados y en caso de tener algún saldo pendiente, se cobra para cerrar las cuentas y que los clientes pueden realizar su salida del hotel sin inconveniente alguno.
- ❖ Entrega de la encuesta de servicio: al finalizar el cierre de cuentas, la coordinadora de boda entrega al cliente la encuesta de servicio, en la cual se evalúa todo el proceso de reserva de boda, desde el primer contacto por parte de los Ejecutivos de Ventas, el proceso de planeación, los eventos en propiedad, así como los servicios proporcionados por los proveedores y la coordinadora de boda. Como último paso, el asistente de bodas en propiedad reúne las encuestas de bodas y las envía a una lista de distribución para que se les haga llegar a la Alta Dirección para la revisión de las áreas de oportunidad y aplicar medidas de acción para la mejora, considerando al mismo tiempo las felicitaciones de los colaboradores.

El presente proceso sufrió modificaciones mínimas en comparación a los dos procesos anteriores, ya que el personal de operación en propiedad cuenta con puntos más estandarizados de acuerdo a sus actividades diarias.

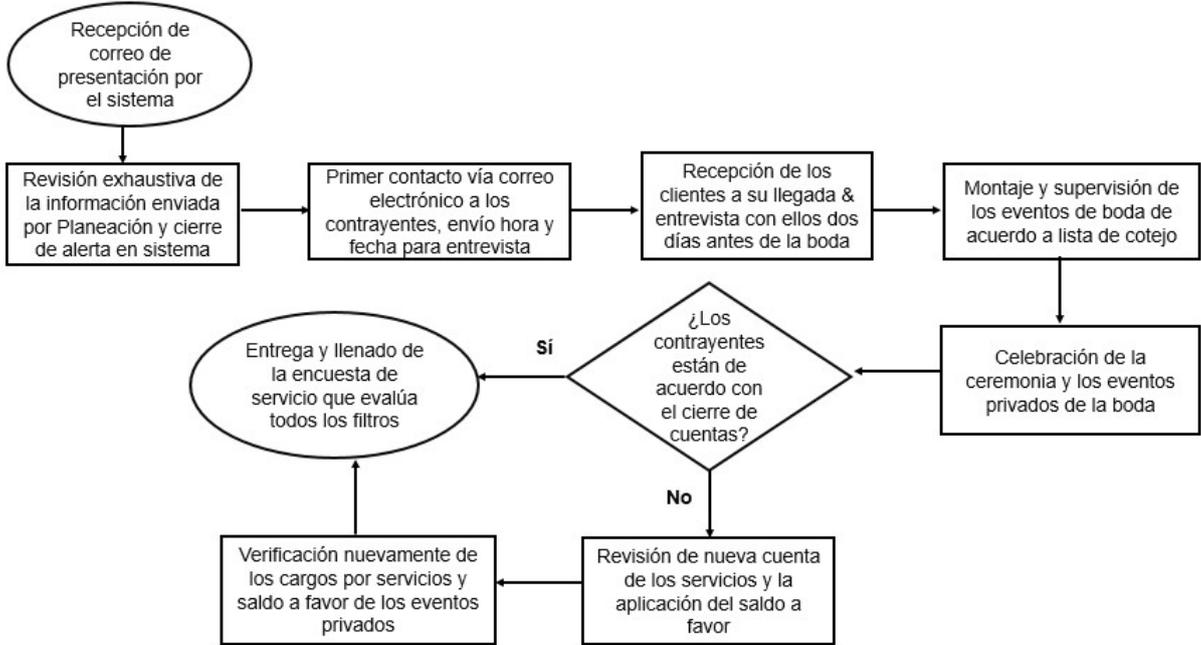


Figura 19.- Propuesta de procesos – Operación
Fuente: elaboración propia con base en experiencia del investigador

9.9.- Evaluación del desempeño

Como parte del desarrollo de la presente propuesta, uno de los puntos más importantes es la evaluación del desempeño, el cual abarca al personal en cuanto a los estándares que se deben seguir para la atención al cliente, así como los requerimientos para realizar de forma adecuada cada uno de los pasos de los procesos mencionados.

Inicia con la parte que corresponde a la Auditoría Interna, es decir lo que el personal de contacto debe cumplir para llevar a cabo de forma eficiente y eficaz sus labores, así como para alcanzar las metas de calidad en el servicio y ventas en los tres estratos del personal de contacto.

9.9.1.- Evaluación de desempeño Ventas

En lo que corresponde al personal de contacto de Ventas, para llevar a cabo sus funciones es imprescindible que los siguientes puntos se desempeñen con extremo cuidado, la persona responsable de llevar este monitoreo es el gerente o supervisor a cargo del área, debe hacerlo con regularidad para que los Ejecutivos de Venta lo realicen como parte de su quehacer diario para realizar todas sus actividades de forma adecuada:

- 1) Primer contacto con información personalizada. - realizar en tiempo y forma, es decir una hora después de recibir la información del contacto del cliente. Este paso define si el cliente seguirá interesado en reservar la boda con determinada cadena hotelera, ya que uno de los principales factores para que ello suceda son las respuestas concretas, claras y rápidas.
- 2) Reserva de boda ingresada correctamente: los detalles como el tipo de ceremonia, fecha y hora y fechas de viaje, deben ser siempre correctos, de lo contrario esto genera inconvenientes para el mismo Ejecutivo de Ventas, pues la generación de contratos se hace de acuerdo a estos datos.
- 3) Bloqueo de habitaciones de acuerdo a solicitud: la verificación de disponibilidad con el departamento de control de inventario de acuerdo a lo solicitado por los contrayentes y el ingreso de las habitaciones con respecto a categorías y fechas de viaje se deben hacer como pasos importantes a seguir para que los contratos obtengan los datos pertinentes y no generar errores.
- 4) Contratos sin ningún error de información: este punto está ligado a los dos anteriores, pues son documentos legales que deben generarse sin ningún error, para evitar el riesgo de que el cliente tomé ventaja de algún error en los mismos.
- 5) Cierre de Venta: el envío de los correos para la presentación de la planeadora, así como la confirmación de pagos y el link para reservas individuales representan el cierre de la venta, de no cumplir con estos puntos

correctamente desarrollados, el Ejecutivo de Ventas tiene un desempeño deficiente en sus labores.

- 6) Lista de cotejo: en el anexo A3, se evalúa el desempeño y los puntos a cumplir por parte de los Ejecutivos de Venta para evitar los factores de riesgo durante este proceso.

9.9.2.- Evaluación de desempeño Planeación

En el ámbito del personal de contacto de Planeación, atención en los detalles y la escucha atenta, son las principales competencias a aplicar para el mejor desempeño de sus actividades, a continuación se describen los puntos a evaluar en este rubro:

- 1) Revisión de la información ingresada en la reserva de boda: el personal de contacto debe poner especial atención en este apartado antes de contactar al cliente para enviar el primer contacto confirmando los detalles de su boda.
- 2) Primer contacto de acuerdo a solicitudes de cliente: este punto refiere al anterior, en el sentido de que los detalles del primer contacto determinan si el personal de contacto está atento a la información previamente proveída a los Ejecutivos de Venta.
- 3) Monitoreo de la realización de la orden de compra mediante el link: la generación de venta del personal de contacto depende al 100% de que el cliente ingresé está información en sistema, de lo contrario el proceso de Planeación sufre retrasos y se corre el riesgo de concluirlo demasiado cerca de la fecha de la boda, lo que en sí implica un inconveniente.
- 4) Agendar servicios con los proveedores y revisión de pagos: el enviar con retrasos o con información incompleta la información a los proveedores se refleja en falta de atención del personal y un inconveniente seguro para el cliente.
- 5) Revisión de la orden compra y envío de todos los detalles a propiedad: este punto es el equivalente al cierre de ventas, es decir concluir este procedimiento con el extremo cuidado que requiere es una forma de evaluar el

desempeño del personal de contacto, ya que de enviar la información incorrecta o incompleta repercute en un mal servicio al cliente.

- 6) Lista de cotejo: en el anexo A4, se evalúa el desempeño y los puntos a cumplir por parte de los Ejecutivos de Venta para evitar los factores de riesgo durante este proceso.

9.9.3.- Evaluación de desempeño Operación

En lo que refiere a Operación, este personal de contacto depende en gran medida de los diferentes departamentos involucrados en la operación de los eventos y montaje en la propiedad, de ahí que la responsabilidad en cuanto a desempeño sea mucho mayor que las dos anteriores. Por lo que abajo mencionamos cuáles serían los puntos a evaluar para este personal de contacto:

- 1) Revisión con detenimiento de la información proveída por Planeación: de igual forma que los dos personales de contacto anteriores, el primer paso para un excelente desempeño es el verificar toda la información. En particular en el rubro de Operación se debe cuidar aún más este paso, pues las coordinadoras tienen una cita con los clientes frente a frente y de tener dudas sobre la información o no tener claros los servicios se convierte en un inconveniente para el cliente de forma inmediata.
- 2) Recepción de los clientes a su llegada: la primera impresión es muy importante, por lo que el recibir a los clientes a su llegada en el vestíbulo del hotel, no debe faltar en ninguna boda, esto se refleja en la impresión de confianza en el servicio.
- 3) Supervisión estricta de los montajes de ceremonia y eventos privados: en este punto en específico la supervisión atenta de los montajes, las barras de comida y bebida, así como la instalación de decoración y elementos audiovisuales debe ser estricta, ya que algún error en ello puede no sólo causar una queja, también un accidente o inconveniente mayor durante la ceremonia y eventos privados.

- 4) Conciliación de cuentas con los contrayentes: los temas de dinero son siempre algo delicado, por lo que los servicios siempre deben estar cuadrados y de acuerdo a lo cotizado durante la Planeación.
- 5) Entrega de encuesta de servicio: el cierre de todo el ciclo de la boda destino es el llenado de la encuesta de servicio por parte de los clientes, a menos de que el cliente se reúse a llenar el documento, la encuesta debe ser enviada oportunamente a la Alta Dirección para su revisión. El hecho de no entregar una de ellas o llevar un control estricto de conteo y estadística de las mismas se refleja en un vacío de información y falta de seguimiento a las áreas de oportunidad.
- 6) Lista de cotejo: en el anexo A5, se evalúa el desempeño y los puntos a cumplir por parte de los Ejecutivos de Venta para evitar los factores de riesgo durante este proceso.

9.9.4.- Encuesta de servicio – Proceso general de bodas

Uno de los documentos que proporciona mayor información con respecto a la evaluación de desempeño es la encuesta de servicio al final de la estancia de los contrayentes, ya que se evalúa la experiencia como visión panorámica de la boda destino, abarca el desempeño del personal de Ventas, Planeación y Operación, incluso se evalúa el servicio al cliente del personal del hotel y de los proveedores externos a la cadena hotelera.

Debido a lo anterior, se elabora una propuesta de encuesta de servicio, en la cual se abarquen los puntos clave del desempeño de cada uno de los integrantes del personal de contacto que están involucrados en la boda destino.

En el Anexo A6 se encuentra la encuesta de servicio, los puntos a evaluar son: atención del personal de contacto de cada uno de los filtros en cuanto a información correctamente proporcionada, resolución de dudas sobre el proceso, rapidez en la respuesta, seguimiento y cierre de inquietudes del cliente. Servicio al cliente proporcionado por el personal del hotel y los proveedores externos. De acuerdo a la experiencia, recomendaría al hotel, comentarios adicionales que se refieran a puntos

positivos del servicio y sugerencias para mejorar en caso de tener alguna experiencia negativa.

9.10.- Mejora

Como cierre del ciclo del Anexo de Alto Nivel en la calidad, se concluye con el apartado de Mejora, en este se mencionan las estrategias y planes de acción a mediano o largo plazo para el constante monitoreo de las medidas para la evaluación de los avances en cuanto a la mejora de la calidad y el servicio al cliente.

9.10.1.- Propuesta para estrategias de mejora – Ventas

En lo que concierne al proceso de Ventas, se enuncian las estrategias que se proponen para la mejora en la Tabla 19, que se muestra a continuación, y en la que se describe el área de oportunidad, el plan de acción para su mejora, así como el tiempo estimado de proyección o evaluación.

Tabla 19.- *Estrategias de Mejora – Ventas*

Área de oportunidad	Plan de acción	Tiempo estimado de proyección
Primer contacto personalizado	Elaborar ejemplos de las solicitudes más comunes identificadas por el personal de contacto	Cada quince días se hace un proceso de evaluación con el personal de contacto, para confirmar que se están usando los ejemplos estandarizados
Cotización de habitaciones estandarizada	Realizar una cotización de habitaciones estandarizada que sea flexible de usar para todos los mercados con las promociones vigentes	Cuando se coticen un grupo, el Ejecutivo de Ventas deberá agregar la propuesta al sistema de control de clientes CRM para que Gerencia monitoree los cierres de Venta y confirme que se está usando el formato de propuesta estandarizado
Envío de contratos	Verificar que los Ejecutivos de Ventas envíen los contratos correctos de acuerdo a la información anexa en la reserva de boda	Antes del envío de los contratos, cada Ejecutivo deberá cerciorarse de que la información es correcto. Gerencia de Ventas hará el monitoreo del cierre de cada boda para verificar que la información este de acuerdo a la reserva de boda
Cierre de Venta	Confirmar que los eventos de bodas sean correctos, se anexen los comentarios a sistema y cerciorarse de que el correo de presentación de la planeadora sea enviado por el sistema	Gerencia de Ventas hará el monitoreo del cierre de cada boda para verificar que la información este de acuerdo a la reserva de boda

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.10.2.- Propuesta para estrategias de mejora – Planeación

Con respecto al proceso de Planeación, en la Tabla 20 se describe el área de oportunidad, el plan de acción para su mejora, así como el tiempo estimado de proyección.

Tabla 20.- Estrategias de mejora – Planeación

Área de oportunidad	Plan de acción	Tiempo estimado de proyección
Llamar al cliente como primer contacto	Cada vez que se asigné una boda a cada Planeadora se deberá registrar en el sistema la llamada de primer contacto y notas sobre si se obtuvo respuesta o se dejó mensaje de voz	Gerencia de Planeación verifica 48 horas después del primer contacto que en sistema se haya ingresado la nota del seguimiento de la primera llamada
Bloqueo correcto de locaciones	Sensibilizar al personal de contacto que este paso del proceso es uno de los más importantes, debido a que las locaciones están sujetas a disponibilidad y se corre el riesgo de no tener las locaciones adecuadas para los eventos	Gerencia de Planeación verifica 15 días después de la asignación de la boda que las locaciones correctas correspondan a lo solicitado por los contrayentes
Monitoreo de link que realiza orden de compra	Sensibilizar al personal de contacto sobre la importancia de monitorear este paso con los clientes, de lo contrario se retrasa el proceso de cierre de Planeación	Gerencia de Planeación consulta en el sistema de link que las bodas que estén a tres meses de celebrarse tengan información ingresada sobre la orden de compra
Cierre de Planeación	Verificar que todos los detalles así como las solicitudes especiales de los clientes se compartieron con el personal de propiedad	Gerencia de Operación confirma mediante una nota en sistema que el cierre de Planeación se dio en tiempo y forma: 25 días antes de la llegada de los contrayentes

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

9.10.3.- Propuesta para estrategias de mejora – Operación

En lo que refiere al proceso de Operación, en la Tabla 21 se describen las estrategias que se proponen para la mejora.

Tabla 21.- Estrategias de mejora – Operación

Área de oportunidad	Plan de acción	Tiempo estimado de proyección
Revisión a detalle de lo enviado por Planeación	Verificar que los detalles de todas las órdenes de compra sean detenidamente leídos y considerados por la coordinadora	20 días antes de la llegada de la boda, Gerencia de Operación obtiene un reporte del sistema y verifica con cada planeadora en plan de acción mencionado
Uso de la lista de cotejo para Planeación	La coordinadora imprimirá la lista de cotejo y la anexa al archivo de la boda como carátula para ir señalando el correcto seguimiento	Gerencia de Planeación monitorea una vez al mes los archivos de cada coordinadora para confirmar que se está realizando el proceso de uso de lista de cotejo
Cierre de cuentas	El Auditor y la coordinadora se reúnen una hora antes de tener la cita con los clientes para cuadrar cuentas	Gerencia de Planeación obtiene un reporte de bodas próximas a su salida y verifica con cada coordinadora que el cierre de cuentas tiene una cita y precierre verificado por el auditor y la coordinadora
Envío de encuesta de servicio	Sensibilizar al personal de que no es posible olvidar este documento al cliente, de lo contrario se está perdiendo información muy valiosa	Gerencia verifica una vez a la semana que todas las bodas de acuerdo a reporte semanal, hayan entregado su encuesta de servicio para enviarlas a la Alta Dirección y realizar un reporte con las tendencias, áreas de oportunidad y felicitaciones

Nota: elaboración propia con base en la experiencia del investigador

10.- Referencias

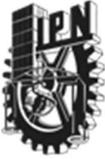
- Acerenza, M. A. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México: Trillas.
- Aguilar González, M. A. (2007). *Calidad en el servicio: la verdadera diferencia*. Obtenido de Casia Creaciones: <http://www.casia-creaciones.mx/iframe/Pyme%202011/Junio%202006/Pyme206p58-63.pdf>
- Campos, A. C., da Costa Mendes, J., Albino Silva, J., & Om do Valle, P. (2014). Factores de sucesos críticos para una absoluta cultura de la calidad. Un modelo estructural. *Turismo y estudios gerenciales*, 7-15.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. (Julio de 1992). Measuring Service Quality - A Reexamination and extension (Updates 2015). *Journal of Marketing*, pág. 55.
- DataTur. (29 de Julio de 2015). *En aumento el arribo de turistas internacionales vía área en el periodo vacacional de verano*. Obtenido de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Contenedor%20de%20Noticias/EN%20AUMENTO%20EL%20ARRIBO%20DE%20TURISTAS%20INTERNACIONALES%20V%20C%208DA%20A%20C%2089REA%20EN%20EL%20PERIODO%20VACACIONAL%20DE%20VERANO.aspx>
- DataTur. (31 de Marzo de 2018). Obtenido de Llegada total de pasajeros por aeropuerto: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/TrasnAerea.aspx>
- DataTur. (31 de Marzo de 2018). *Actividad Hotelera*. Obtenido de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Ekiz, E. H., & Khoo-Lattimore, C. (2011). Factores que influyen las respuestas de las empresas ante las quejas de los huéspedes. Los casos de Hong Kong y Chipre del Norte. *Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 20*.
- Fuentes Medina, M. L., Hernández Estárico, E., & Morini Marrero, S. (2016). Q de calidad y satisfacción del turista en el Sector Hotelero Español. *Cuadernos del turismo N° 37*.
- Gutiérrez Broncano, S., & Rubio Andrés, M. (2009). El factor humano en los sistemas de Gestión de calidad del Servicio: Un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de Turismo*, 23, 129-147.
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (Enero-Marzo, ISSN 2007-5057 de 2013, México). *La técnica de grupos focales*. Obtenido de Investigación en Educación médica: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009
- Hernández Samiperi, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill, 2ª edición.
- ICTUR. (2011). *Diagnóstico de la Oferta: Bodas de destino. Estudios e Investigaciones. Instituto de Competitividad Turística*. Obtenido de Diagnóstico de la Oferta: Bodas de destino. Estudios e Investigaciones. Instituto de Competitividad Turística: Diagnóstico de la Oferta: Bodas de destino. Estudios e Investigaciones. Instituto de Competitividad Turística
- INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal 2015*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>

- INEGI. (Enero de 31 de 2017). *Anuario Estadístico y Geográfico de Quintana Roo 2017*. Obtenido de http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_QROO.aspx
- Ley General de Turismo*. (2015). Mexico: Gobierno Federal.
- Lochan Dhar, R. (2015). Calidad en el servicio y la capacitación de empleados: el papel mediador del compromiso organizacional. *Gestión turística* 46, 419-430.
- Maldonado Virgen, F. J. (2016). Diagnóstico al desempeño gerencial para justificar una alternativa formativa que impulse la mejora en la competitividad turística de empresas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Marradi, A. y. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Buenos Aires.
- Mexico, T. b. (2015). *Travel by Mexico*. Obtenido de Travel by Mexico: <http://www.travelbymexico.com/cancun/index.php>
- Municipales, D. d. (2014). *01 Encuestas de Satisfacción*. Municipio de Castellón de la Plana, España: Pasión y Castellón.
- MVS. (2015). *MVS Noticias Cancún*. Obtenido de MVS Noticias Cancún: <http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/cancun-destino-preferido-para-celebrar-bodas-468>
- Noguez, V. (2015). *ISO 9001-2015 Futuro de la Calidad. E-book*. España: ISO Tools Excellence.
- Panche Prieto, M. E. (2015). *Incentivar el desarrollo de habilidades sociales asertivas tales como el buen trato, respeto y amabilidad, a través de la autorregulación de conductas del grado primero del Colegio Champagnat*. Bogotá: Universidad de la Sabana, Facultad de Educación.
- Panosso Netto, A., & Lohman, G. (2012). *Teoría del turismo: Conceptos, modelos y sistemas*. México: Trillas.
- Pérez Herrera, J. (2015). Inteligencia emocional y Satisfacción del cliente, un estudio asociativo en un Contact Center. *Revista de Psicología-Universidad de Viña del Mar*, 7-12.
- Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R., Noda-Hernández, M., & de Miguel-Guzmán, M. (2015). La satisfacción del cliente, influencia en la lealtad. Análisis del destino Holguín. *Ciencias Holguín, Julio-Septiembre*, 1-17.
- Ramírez, A. F. (Enero-Junio 2013). Calidad del Servicio en los Restaurantes de Comida Rápida en Puerto Ordaz, Venezuela Caso: Makumba Pizza-Café. *Strategos*, 45 - 61.
- Ríos, J., & Santomá, R. (2008). Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL. *Management & Empresa*.
- Sánchez-Migallón Granados, S. (2014). *Fenomenología*. Obtenido de Philosophica: Enciclopedia filosófica on line: <http://www.philosophica.info/archivo/2014/voces/fenomenologia/Fenomenologia.html>
- Sandoval Ganoza, R. Y. (2015). *La hermenéutica como "crítica inmanente" a la fenomenología trascendental*. Lima: Universidad Esuita.
- SECTUR. (2013). *Agenda de competitividad Riviera Maya*. Obtenido de Agenda de competitividad Riviera Maya: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Riviera-Maya.pdf>

- Serrano Bedia, A. M., López Fernández, M. C., & Raquel, G. L. (2007). Gestión de Calidad y Turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo*, 20, 251-266.
- Vera, U. A., Reyes de V., G., Bilma, L. d., Chirinos, E., & De Freitas P., Y. (2014). *Competencias psicosociales del Capital Humano y su incidencia con la satisfacción del cliente turístico; una experiencia en la gestión de empresas turísticas de alojamiento*. Obtenido de VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística Neuquén:
<http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/587/1/238%20Vera.pdf>

Anexos

A1: Encuesta de servicio

	INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO	
<p>Objetivo: La presente encuesta de servicio tiene como principal objetivo recabar la mayor cantidad de información con respecto a la experiencia de servicio de los contrayentes en todos sus filtros, desde el primer contacto el cual inicia con el proceso de Ventas, continúa en el proceso de Planeación y concluye con la Operación de los eventos de la boda destino. El cliente debe marcar con una X la opción que se acerque más a su propia experiencia en el servicio.</p>		
Nombre completo de los contrayentes		
Agencia de viajes		
Primer contacto - Proceso de reserva - Ventas		
Muy bueno	Bien	Malo
Segundo contacto - Proceso de Planeación		
Muy bueno	Bien	Malo
Segundo contacto - Proceso de Planeación		
Muy bueno	Bien	Malo
Tercer contacto - Proceso de Operación - Servicios de la coordinadora de boda		
Muy bueno	Bien	Malo
Servicios del oficiante: ministro, juez/sacerdote		
Muy bueno	Bien	Malo
Calidad del menú eventos privados y pastel		
Muy bueno	Bien	Malo
Calidad del servicio de flores		
Muy bueno	Bien	Malo
Calidad de servicio de fotografía y videografía		
Muy bueno	Bien	Malo
Calidad del servicio de banquetes: espacio y montaje de eventos privados - salones y terrazas		
Muy bueno	Bien	Malo
Calidad del servicio de banquetes: montaje de sillas, mesas y decoración adicional		
Muy bueno	Bien	Malo
Otros servicios		
Muy bueno	Bien	Malo
Favor de confirmar si recibió los servicios contratados		
Sí	No	
¿Autoriza usted el uso de sus comentarios para ser usados como testimonio del servicio y publicidad?		
Sí	No	
¿Consideraría regresar o recomendar a la empresa para un próximo evento?		
Sí	No	
Comentarios adicionales		

A2: Guía para entrevista grupal

	<p style="text-align: center;">INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO</p>	
<p>Objetivo: la presente entrevista grupal enlista las preguntas en las cuales se basaron para realizar esta dinámica de grupo, que implica la participación de los miembros del Departamento de Ventas por su importancia en el proceso de cierre de Ventas, ya que de ellos depende que el cliente decida celebrar su evento con una cadena hotelera determinada.</p>		
1) ¿Cuáles serían sus sugerencias para hacer más eficiente el proceso de Venta?		
<hr/> <hr/>		
2) ¿Qué sugieres para mejorar la responder con prontitud al cliente?		
<hr/> <hr/>		
3) ¿Cuáles serían sus sugerencias para hacer más eficiente el proceso de Venta?		
<hr/> <hr/>		
4) ¿Consideras que los sistemas operativos funcionan de manera eficiente para contestar al cliente?		
<hr/> <hr/>		
5) ¿Consideras que la relación con otros departamentos en la organización te ayuda con tus labores diarias para llevar a cabo tus funciones?		
<hr/> <hr/>		
6) ¿Cuáles serían sus sugerencias con respecto al entrenamiento del personal de nuevo ingreso?		
<hr/> <hr/>		
7) Con respecto a los diferentes mercados, ¿consideras que cuentas con las herramientas necesarias para atender a todos los mercados que maneja la compañía: USA, Canadá, Latinoamérica & México?		
<hr/> <hr/>		
8) ¿Cuáles consideras que son las características de perfil de puesto que debe tener una persona para ser un Ejecutivo de Ventas, Planeación y Operación?		
<hr/> <hr/>		

A3: Lista de cotejo - Ventas



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO**



Lista de cotejo - Proceso de Ventas

Objetivo: La presente propuesta de encuesta tiene el principal objetivo de recabar la mayor cantidad de información con respecto a los tres filtros que comprende la planeación de la boda destino.

Puntos a verificar	SÍ	NO	Comentarios adicionales
1) Verificar que los leads tengan los 3 puntos básicos			
2) Asignación de lead de acuerdo al mercado			
3) Primer contacto personalizado			
4) ¿Es un grupo de boda de más de 10 habitaciones?			
5) Envío tarifas de habitaciones de acuerdo a fechas de viaje			
6) Envío propuesta de habitaciones estandarizada con promociones giventes			
7) Información completa de la ceremonia y grupo de boda ingresada en sistema			
8) Envío de contrato de ceremonia de acuerdo a formato de reserva de boda			
9) Envío de contrato de habitaciones con tarifas y fechas de viaje de acuerdo a solicitud de reserva de boda			
10) Envío de links para pagos: ceremonia y habitaciones en caso de que aplique			
11) Recepción y revisión de contrato de ceremonia: iniciales en todas las hojas y firma en la última hoja			
12) Recepción y revisión de contrato de ceremonia: iniciales en todas las hojas y firma en la última hoja			
13) Agregar en sistema notas con el nombre de la Planeador			
14) Confirmación por medio del sistema del envío del correo presentando a la Planeadora de boda			

A4: Lista de cotejo - Planeación



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO**



Lista de cotejo - Proceso de Planeación

Objetivo: La presente propuesta de encuesta tiene el principal objetivo de recabar la mayor cantidad de información con respecto a los tres filtros que comprende la planeación de destino.

Puntos a verificar	SÍ	NO	Comentarios adicionales
1) Verificación de información completa de la reserva de boda: tipo de ceremonia, nombre completo de los contrayentes, número de invitados y contratos en sistema			
2) Realizar primera llamada de contacto al cliente			
3) Envío de catálogos de servicios adicionales de acuerdo a la solicitud del cliente			
4) Realizar bloqueo de locaciones de acuerdo a la solicitud del cliente			
5) Envío de link para elaboración de orden de compra por parte del cliente			
6) Envío de correo cada semana para asistir al cliente sobre el link para elaboración de orden de compra.			
7) Confirmación con el cliente de que la orden de compra contiene toda la información ingresada a través del link para tal efecto			
8) Confirmación del pago de los servicios adicionales a través del link			
9) Envío de información sobre la confirmación y tipo de servicios contratados con proveedores externos			
10) Revisión de la información que será enviada a propiedad que incluya todos los servicios, detalles y solicitudes especiales solicitadas por el cliente durante la Planeación			
11) Envío de la información a la coordinadora a cargo			
12) Envío del correo por parte del sistema de la presentación de la coordinadora de boda			

A5: Lista de cotejo - Operación



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO**



Lista de cotejo - Proceso de Operación

Objetivo: La presente propuesta de encuesta tiene el principal objetivo de recabar la mayor cantidad de información con respecto a los tres filtros que comprende la planeación de un destino.

Puntos a verificar	SÍ	NO	Comentarios adicionales
1) Revisión de todos los detalles de la información recibido por Planeación			
2) Primer contacto a los contrayentes vía correo electrónico			
3) Envío de fecha y hora para entrevista			
4) Recepción de los clientes a su llegada			
5) Entrevista con los contrayentes para confirmar: número de personas por evento, servicios adicionales, solicitudes especiales, menú por evento.			
6) Supervisión de montaje de sillas, mesas y decoración por evento			
7) Supervisión de montaje de decoración, servicios audiovisuales y algún otro servicio adicional			
8) Realización de cierre de cuentas con Auditoría de Bodas y los contrayentes			
9) Celebración de los eventos, asistencia en caso de alguna solicitud o incidente de último minuto			
10) Entrega y llenado de encuesta de servicio			
11) Envío de encuesta de servicio a la Alta Gerencia			
12) Seguimiento de áreas de oportunidad con los departamentos involucrados en la encuesta de servicio			

A6: Propuesta – encuesta de servicio

	INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN DEL TURISMO	
Objetivo: La presente propuesta de encuesta de servicio tiene el principal objetivo de recabar la mayor cantidad de información con respecto a los tres filtros que comprenden la reserva, planeación y operación de una boda destino.		
Nombre completo de los contrayentes		
Agencia de viajes/Wedding Planner/Tour Operador		
1er filtro - proceso de confirmación y reserva - Ventas		
¿En qué medida se cumplió el cotnacto inmediato del primer contacto?		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
La información sobre la reserva de ceremonia y habitaciones le pareció satisfactoria		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
En caso de contrato grupal, ¿la información sobre los beneficios de grupo se proporciono de manera clara?		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
¿Considera que la presentación de su planeadora fue inmediata?		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
2° filtro - proceso de reserva de servicios adicionales - Planeación		
La planeadora de boda envió de forma inmediata los catálogos de servicios de acuerdo a sus necesidades		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
El link para realizar la orden de compra le pareció fácil de utilizar y qué contaba con toda la información necesaria		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
El servicio y la atención durante la Planeación lleno sus expectativas		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
3er filtro - proceso de operación de eventos - Operación		
El primer contacto con su coordinadora de boda ocurrió de forma inmediata		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
A la llegada a su hotel se le dio la bienvenida e información general del Resort		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
El montaje de eventos fue de su entera satisfacción		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
La calidad en los alimentos y las bebidas de los eventos privados cumplió sus expectativas		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
El servicio del proveedor de flores fue el esperado		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
La calidad del servicio de fotografía y video fue satisfactorio		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
Las locaciones de ceremonia y eventos privados fueron cómodas y agradables para usted y sus invitados		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
La calidad en el servicio de montaje de los eventos privados cumplió sus expectativas		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
La calidad en el servicio de los servicios audiovisuales fue de su agrado		
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho
Comentarios adicionales a su experiencia sobre el servicio de boda destino		

A7: Ponencias derivadas de la tesis

- A) “Satisfacción del cliente y el manejo asertivo de quejas. Caso: Call Center Bodas Palace Resorts”, presentada en el Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel, Mayo 2017.



Figura 20.- Constancia de la ponencia en el Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel, Quintana Roo.

B) **Diseño del anexo SL. Estructura de Alto Nivel para la alineación al Sistema de Gestión ISO 9001:2015 para procesos de Venta y Planeación de bodas**”, carta de aceptación de ponencia aceptada para el II Congreso Iberoamericano de Turismo y Responsabilidad Social (CITuRS2018), Coruña España.



NOTIFICATION OF ACCEPTANCE NOTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN NOTIFICAÇÃO DE ACEITAÇÃO

REF: 513

*We hereby certify that the communication entitled - Por la presente certificamos que la comunicación titulada - Certificamos que a comunicação intitulada “**Diseño del anexo SL. Estructura de Alto Nivel para la alineación al Sistema de Gestión ISO 9001:2015 para procesos de Venta y Planeación de bodas**” written by – escrito por : **Rioja Delgado, Rocío Lizbeth** was accepted by the Scientific Committee of the – fue aceptado por el Comité Científico- foi aceite pelo Comité Científico da **II Congreso Iberoamericano de Turismo y Responsabilidad Social (CITuRS2018)**, to be held at the University of A Coruña, Spain, between October 22 and 23 2018 - que se celebrará en la Universidad de A Coruña, España, del 22 al 23 de octubre de 2018 - a ser realizada na Universidade de A Coruña, na Espanha, entre 22 e 23 de outubro de 2018.*

A Coruña, 09/03/2018

For The Organizing Committee

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MD', is placed over a circular stamp or logo.

María Dolores Sánchez Fernández
Conference Chairman

Figura 21.- Carta de Aceptación de ponencia para el Congreso Iberoamericano de Turismo y Responsabilidad Social CITuRS 2018, Coruña España.

A8: Publicaciones derivadas de la tesis

- A) “Satisfacción del cliente y el manejo asertivo de quejas. Caso: Call Center Bodas Palace Resorts”, publicada en las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel, Mayo 2017.



MEMORIAS

Figura 22.- Portada de las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel Quintana Roo

Contenido

PONENCIAS

Una nueva dimensión sustentable en la aplicación de espacios de turismo tendientes a desarrollar actividades que lleven a experimentar bienestar a los participantes. Universidad de Competencias Profesionales y Universidad Nexum de México. Dra. Luz Stabinsky Velazco y Dra. María Guadalupe Velázquez Romero. 5

México convertido en uno más de los paraísos preferidos de Turismo sexual. Mtra. Cruz Velázquez Galindo. 7

Percepción sobre las áreas naturales protegidas de Tulum por parte de las comunidades costeras ubicadas en el área de influencia. Julissa Guadalupe Cabrera Borraz. Lic. Cabrera Borraz Julisa Guadalupe. 8

Satisfacción del cliente y el manejo asertivo de quejas. Caso: Call Center Bodas Palace Resorts. Lic. Rocío Lizbeth Rioja Delgado. 9

Actividad turística en el proceso de terciarización económica como evidencia del cambio estructural en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, México. Lic. Oscar Alonso Chávez Escareño, Lic. Karla Susana Barrón Arreola. 10

Observación ornitológica en Quintana Roo: oportunidad para diversificar la oferta turística-recreativa. Caso de estudio reserva Toh, Puerto Morelos. Lic. José Luis Arcos Vázquez. 11

Los rostros del turismo sexual. Mtra. María de Jesús Rodríguez Guerrero. 12

Una visión antropológica sobre la experiencia turística. Lic. Marissa Gabriela Gama Garduño 13

Turismo alternativo como factor de desarrollo local en los pozos, Huixtán, Chiapas. Lic. Minoide González Ara. 14

Turismo, gobernanza y sustentabilidad social en Cabo Pulmo. Lic. María Virginia Arroyo Delgado - Dr. Alejandro Palafox Muñoz. 15

Propuesta para estudiar las dinámicas de acumulación a través del Turismo en la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an. Lic. Alejandra Paulina Rojas-Correa. 16

Competencias orientadas hacia el turismo rural, un área de oportunidad en el nivel medio superior. L.A.I. Claudia Edith Díaz Casillas. 17

Figura 23.- Índice de las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel Quintana Roo.

Satisfacción del cliente y el manejo asertivo de quejas. Caso: Call Center Bodas Palace Resorts. Lic. Rocío Lizbeth Rioja Delgado.

Instituto Politécnico Nacional.

Email: lizrioja28@gmail.com

Abstract

Since few years ago, Cancun has become in one of the best places for celebrating destination weddings. According to Tourism Bureau of Mexico, the 160 thousands weddings celebrated outside of United States of America, Mexico is the second favorite country to perform destination weddings and Cancun is the most popular destination.

This context forces the hosting companies to improve their Customer Services and Sales skills of their employees in order to increase their sales in this market.

Our main goal is elaborate a report about the most frequent complaints for one year starting on October 2016 to October 2017 in the Call Center of Weddings of Palace Resorts, it is located in Cancun, Mexico. Currently Palace Resorts has seven properties, six of them in Mexico and one more in Jamaica. We will get as much information as possible about them such the causes, the type of complaint and the compensation in case that proceed in order to see the opportunities areas.

Currently we have finished the protocol of research and we are working in gather the most significant papers for building the theoretical framework about Customer Service, quality and the satisfaction of the customer.

As result of this research, we will made a proposal about the assertive way of handle complaints.

The current research is in the beginning of the stages and we are working very hard to get as much information possible regards the theoretical framework.

Figura 24.- Resumen de las Memorias del Seminario de Investigación Turística Universitaria, Octava Edición, Universidad de Quintana Roo, Cozumel Quintana Roo.