



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Toluca, México a 5 de febrero del 2014

L. EN T. NANCY ORTEGA MARTÍÑON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
DE LA FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA
DE LA UAEM

Reciba un cordial saludo y por este conducto me permito informarle que he revisado las correcciones realizadas por el P.L.T. OTONIEL SÁNCHEZ MONROY al trabajo de investigación modalidad reporte de aplicación de conocimientos titulado:

PROPUESTA DE UN MANUAL OPERATIVO DEL TOUR GASTRONÓMICO EN EL HOTEL RIU GUANACASTE, COSTA RICA debido a lo anterior doy mi voto aprobatorio ya que considero que el documento antes señalado reúne los requisitos necesarios y no tengo inconveniente para que continúe con los trámites necesarios que le permitirán la obtención del grado académico.

Sin más por el momento quedo de Usted como su atenta y segura servidora.

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO
"2014, 70 Aniversario de la Autonomía ICLA-UAEM"

L.A.E. GLORIA GEORGINA ICAZA CASTRO
REVISORA

Gloria Icaza Castro



c.c.p. Archivo

www.uaemex.mx

L. EN T. NANCY ORTEGA MARTIÑON

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
DE LA FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA
DE LA UAEM

Reciba un cordial saludo y por este conducto me permito informarle que he revisado las correcciones realizadas por el P.L.T. OTONIEL SÁNCHEZ MONROY al trabajo de investigación modalidad reporte de aplicación de conocimientos titulado:

PROPUESTA DE UN MANUAL OPERATIVO DEL TOUR GASTRONÓMICO EN EL HOTEL RIU GUANACASTE, COSTA RICA debido a lo anterior doy mi voto aprobatorio ya que considero que el documento antes señalado reúne los requisitos necesarios y no tengo inconveniente para que continúe con los trámites necesarios que le permitirán la obtención del grado académico.

Sin más por el momento quedo de Usted como su atenta y segura servidora.

PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO

"2014, 70 Aniversario de la Autonomía ICLA-UAEM"

M. EN A. PATRICIA VELÁZQUEZ AVILA.

ASESORA





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

**PROPUESTA DE UN MANUAL OPERATIVO
DEL TOUR GASTRONÓMICO
EN EL HOTEL RIU GUANACASTE, COSTA RICA**

Modalidad Reporte de Aplicación de Conocimientos

**Que para obtener el título de
Licenciado en Turismo**

Presenta:

SÁNCHEZ MONROY OTONIEL

ASESOR:

M. EN A. PATRICIA VELÁZQUEZ AVILA

TOLUCA DE LERDO, MÉXICO, ENERO DE 2014



DEDICATORIA:

A mis padres Otoniel Sánchez y María Monroy por su apoyo incondicional, los regaños y por todo el amor que me han brindado, que fueron parte muy importante de los cimientos de mi formación profesional, atesorándola como mi mejor y mayor herencia.

A mi esposa Samantha Sánchez que por medio de su amor, comprensión y apoyo fui capaz de alcanzar la meta.

A mi hermano que me sirvió de ejemplo para alcanzar mis objetivos.

A todos ustedes

¡Muchas Gracias!

Agradecimientos

A todos los profesores que fueron partícipes de mi formación en mi carrera profesional directa e indirectamente.

M. en A. Patricia Velázquez Ávila por su apoyo, orientación y facilidades brindadas para la culminación de mis estudios.

L. en M. Eduardo Barcenas Muciño por el apoyo brindado por parte de su empresa que fue parte crucial para continuar con mis estudios.

A todos ustedes

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE

Introducción _____	6
--------------------	---

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Turismo _____	10
1.1.1 Concepto _____	11
1.1.2 Importancia económica del turismo _____	13
1.1.3 Sistema turístico y oferta turística _____	13
1.2 Empresas Turísticas _____	15
1.2.1 Tipos de empresas turísticas _____	15
1.2.2 Empresas de hospedaje _____	16
1.2.3 Resorts _____	21
1.3 Concepto y tipos de manuales _____	24
1.3.1 Manual Operativo _____	28
1.3.1.2 Características especiales _____	30
1.3.1.3 Ventajas y desventajas _____	31
1.3.1.4 Desarrollo del manual operativo _____	32
1.3.1.5 Elementos que integran un Manual operativo _____	34

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 Características principales de la Empresa _____	36
2.1.1 Datos Generales _____	37
2.1.2 Estructura Organizacional _____	38
2.1.3 Servicios que ofrece _____	38
2.1.4 Descripción del Tour de Cocina _____	40
2.1.5 Situación administrativa del Tour de cocina _____	43
2.1.6 Responsabilidad Corporativa _____	43
2.1.6.1 Gestión medioambiental _____	43
2.1.6.2 Comunidad Local _____	44
2.1.6.3 Recursos humanos _____	44
2.1.6.4 Análisis DOFA _____	45

CAPÍTULO III. MANUAL OPERATIVO DEL TOUR GASTRONÓMICO DEL HOTEL RIU GUANACASTE

INDICE

1. Presentación _____	48
2. Filosofía empresarial _____	49
3. Objetivo _____	49
4. Marco Jurídico _____	50
5. Organigrama departamental _____	50
6. Descripción de puestos _____	51
7. Simbología _____	53
8. Relación de procedimientos _____	54
9. Descripción del Flujograma General _____	54
10. Descripción del Procedimiento PR-TG-01 _____	57
11. Descripción del Procedimiento PR-TG-02 _____	60
12. Descripción del Procedimiento PR-TG-03 _____	62
13. Descripción del Procedimiento PR-TG-04 _____	69
14. Descripción del Procedimiento PR-TG-05 _____	71
15. Lay-Out _____	74
Conclusiones _____	75
Anexos _____	78
Fuentes Consultadas _____	82

INTRODUCCIÓN

Anteriormente al hablar de hotelería se entendía como un lugar donde la gente buscaba alojamiento y en algunos casos alimentación, sin embargo, gracias a la globalización y al acceso a las diversas formas de información, este término se ha ido modificando, actualmente los hoteles son considerados como empresas turísticas y como toda empresa se encuentra en un intercambio de bienes o servicios con un fin en común el cual es una ganancia económica.

No obstante, en estos días existen una gran variedad de hoteles de distintas categorías y tipos, enfocados a cubrir las necesidades del mercado específico, y es importante mencionar que la competencia de estas empresas es cada vez más fuerte, éstas tienen que atender las necesidades de un mercado constantemente cambiante, con consumidores cada vez más exigentes y especializados, donde las empresas que no se adaptan a dichas exigencias tienden a desaparecer.

Es por ello que por medio de la innovación en sus productos y servicios, ciertas empresas suelen sobresalir sobre su competencia por ofrecer un plus a sus clientes, por ejemplo, el ofrecer no solo alojamiento de calidad, sino servicios de alimentación y también de entretenimiento y/o esparcimiento.

Tal es el caso del Hotel RIU Guanacaste Costa Rica, donde además de ofrecer una gran gama de servicios enfocados a satisfacer la estadía del visitante, surge la idea de llevar a cabo un Tour Gastronómico dentro de sus instalaciones de cocina, con el fin de que el huésped conozca los procesos de calidad que se manejan dentro del Hotel, así como un servicio de esparcimiento adicional.

Actualmente, el Tour es muy bien aceptado por parte de los huéspedes, lo que motiva a ofrecer un servicio de mayor calidad día con día, lo cual permite mayor deleite en sus huéspedes, así como beneficios a la empresa misma.

Entre los beneficios que se obtienen por ofrecer un servicio de calidad se encuentran la preferencia y lealtad de los clientes hacia la empresa, y la adquisición de nuevos consumidores.

Sin embargo, actualmente el Tour carece de un manual operativo, lo que ocasiona que el personal encargado de la actividad desarrolle el Tour de diferentes maneras, dependiendo de la persona que está a cargo, pues es ella quien decide el orden en el que se llevará a cabo, lo que trae como consecuencia que no hay una estandarización y por ende la calidad en el servicio no se ve reflejada.

La idea del tour se inició a finales del año 2012, y se empezó a operar en Enero del 2013, sin embargo, no existen personas específicas para brindar dicho servicio.

Por lo anteriormente mencionado, nace el interés de realizar un manual operativo en esta empresa, ya que, debido a la experiencia laboral que se tuvo en ella, permitió identificar la forma en que se lleva a cabo el procedimiento para ofrecer el servicio del Tour Gastronómico, ofrecido en el Hotel RIU Guanacaste.

El objetivo general de la investigación es presentar un manual operativo para el Tour Gastronómico, a través de la estandarización de dicho proceso con el fin de establecer los procedimientos para su operación y con ello lograr la calidad en el servicio, lo que permitirá una diferenciación por parte de la empresa y la satisfacción del cliente.

Lo que concierne a los objetivos específicos de la investigación se encuentran la identificación de las etapas y procesos de Tour de Cocina, así como las características óptimas de un manual operativo.

En cuanto al diseño de la investigación, ésta se apegará metodológicamente al positivismo de Augusto Comte, ya que su corriente de pensamiento dice que todo en el entorno tiene manera de ser estudiado por medio de la observación directa, así

también se utilizará el método clínico como método de trabajo, ya que esta corriente se basa en la adquisición del conocimiento mediante la secuencia ordenada de acciones, así como hacen los médicos con sus pacientes, dado que todo conocimiento se da en un tiempo y espacio determinado, lo que permitirá dar respuesta a las preguntas ¿Cómo debe de estar conformado el Tour de Cocina?, ¿Quiénes son los involucrados en el servicio?, ¿Cómo mejorar el Tour de Cocina?, ¿Cómo estandarizar un proceso?, sirviendo estas preguntas como base de inicio para la investigación.

La investigación se apoyó en la revisión de documentos de distintas obras literarias sobre aspectos administrativos, tesis y reportes enfocados a la elaboración de manuales administrativos, así como diversas fuentes virtuales.

Lo que corresponde al trabajo de campo se realizó por medio de la observación directa, así como de entrevistas no estructuradas a los huéspedes, para conocer su opinión y grado de satisfacción respecto al Tour, así como también al personal de apoyo de cocina que interviene en el desarrollo del servicio mismo.

El presente documento se compone de tres capítulos. El primer capítulo sustenta teóricamente la investigación, retomando conceptos como turismo y sus elementos, concepciones de empresas turísticas y cómo se conforman, asimismo se aborda la estandarización de procedimientos que permiten la calidad en el servicio, así como a los distintos tipos de manuales que existen y sus características.

En el segundo capítulo se describe el contexto de la empresa, lo que conlleva a describirla por medio de la filosofía empresarial, estructura organizacional, y los servicios que ofrecen dentro del *Resort* que será el objeto de estudio.

Para el tercer capítulo se presenta la propuesta de manual, con base en la descripción de los procedimientos identificados en la empresa a través de diagramas de flujo que permiten el fácil entendimiento.

Finalmente se muestran las conclusiones de la investigación, donde se explican los efectos de la propuesta, así como las fuentes de información consultadas.

CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se describirán y explicarán los aspectos conceptuales necesarios para poder entender la importancia de los manuales operativos o de procedimientos, como un instrumento de apoyo administrativo, los cuales concentran procedimientos precisos, todos con un fin común, y en un orden lógico, describir las distintas actividades que los componen, indicando quién, cómo, cuándo y para qué han de realizarse.

Una vez comprendida la importancia de los manuales operativos dentro de una organización, es necesario recalcar los beneficios que se obtienen dentro de una empresa con su correcto manejo administrativo, al mismo tiempo que se hace énfasis en el aspecto turístico, incluyendo algunas definiciones de turismo y aportaciones de algunos autores con referencia al sistema turístico, de aquí se desprende el papel de la oferta y demanda, haciendo hincapié en la prestación de servicios que faciliten y mejoren las estancias de los usuarios por medio de la innovación de servicios turísticos.

Por último y bajo el mismo esquema se contextualiza a los hoteles de 5 estrellas que en el caso concreto el Hotel RIU Guanacaste Costa Rica, se realizará un análisis del Tour Gastronómico que se ofrece para mostrar la viabilidad de la propuesta a formular en los capítulos posteriores.

1.1 Turismo

El turismo es una actividad económica muy compleja, la cual según diversos autores se basa en el desplazamiento voluntario de una o más personas, fuera de su lugar de origen y que requiere de servicios como alojamiento, alimentación, y en algunos casos, otros servicios complementarios.

Los motivos para realizar un viaje de turismo pueden variar, pudiendo ser de placer, de negocios, de salud, entre otros.

Para los viajes de placer, muchas de las personas toman como destino un lugar con sol y playa, y dentro de Latinoamérica uno de los favoritos es Costa Rica, ya que cuenta con diversas playas con diferentes características, lo que permite que muchas empresas turísticas como hoteles, se establezcan en dicha zona, como el Hotel RIU Guanacaste Costa Rica.

Al encontrarse el Hotel RIU Guanacaste inmerso en la actividad turística, quien es el objeto de estudio de esta investigación, es importante dimensionar este fenómeno a través del conocimiento de lo que conlleva. En esta parte se enfatizarán las diferentes concepciones del turismo desde un punto de vista económico, lo que da origen a la innovación de servicios turísticos, con el fin de satisfacer las necesidades de los demandantes.

1.1.1 Concepto

Desde un principio se ha intentado estudiar al turismo como una disciplina, pero con el tiempo, los diversos investigadores han tratado de proponer definiciones acordes al fenómeno, delimitando los distintos objetos de estudio de acuerdo a los motivos que comprenden los desplazamientos voluntarios, que lo convierten en una práctica turística, derivando con ello, ciertas discrepancias para su definición, por lo que se retomarán algunos de los conceptos que más se aproximan al objeto de estudio.

El término “Turismo” puede ser estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas, dado a la complejidad que ésta implica, debido a la gran variedad de elementos que lo conforman. En sus inicios, dicho término fue entendido como la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no

residentes, en tanto no estén ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada (Sancho, 2008).

Bajo esta definición, se parte de las relaciones de su origen, y ésta a su vez forma parte del desplazamiento voluntario que se da en un ámbito distinto al lugar de residencia de la persona que viaja, de esta forma, las relaciones que se desarrollan en los destinos son los que marcan la pauta para el surgimiento de los servicios que satisfacen las necesidades básicas en un ambiente diferente al cotidiano.

Es así que Mathieson y Wall (1982) mencionan que el turismo es un movimiento temporal de la gente por periodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas.

Esta aportación aborda distintos elementos, como el desplazamiento de las personas, las actividades que realizan en los diferentes destinos donde arriban los turistas, además que mencionan un periodo limitado para considerarse como “turístico”. Se destacan en esta conceptualización las actividades y facilidades que tienen como fin común la satisfacción de las necesidades de los demandantes, estableciendo el vínculo turismo-empresas.

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT), dice que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros (Sancho, 2008).

La mayor aportación de esta definición se relaciona al motivo del viaje, el cual se extiende por modalidades que no tienen que ver con el uso del tiempo libre (ejemplo turismo de negocios).

Resumiendo, se puede decir que el turismo es una actividad que genera un impacto económico y social, que conlleva a un desplazamiento voluntario para cubrir distintas necesidades.

1.1.2 La importancia económica del turismo

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no solo por el número de elementos que la conforman, sino que al mismo tiempo intervienen muchos sectores económicos que se ven directamente relacionados.

Siguiendo esta idea, el turismo se considera como la exportación de una región a otra (región receptora), en el que se genera un intercambio monetario por la prestación de servicios, favoreciendo la generación de empleo y la introducción de divisas al país, lo que ayuda a equilibrar la balanza de pagos, a aumentar los ingresos locales, y a fomentar la actividad y cultura empresarial.

Cabe mencionar que los gastos de los turistas no solo corresponde al pago de alquiler de habitación de un hotel, sino que al mismo tiempo, destinan parte de su presupuesto en la renta de diversos bienes y servicios, tales como: transportes, alimentos, entretenimientos, excursiones, entre otros. Lo que permite la intervención de otras empresas afines que facilitan el desplazamiento de un lugar de residencia a un destino turístico, lo que da pauta a la creación del sistema turístico.

1.1.3 Sistema Turístico y oferta turística

La actividad turística tiene por resultado un complejo de interrelaciones entre los distintos factores, considerados conjuntamente como un complejo sistemático, dicho en otras palabras son elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente.

Sancho (2008) menciona concretamente cuatro elementos básicos en la concepción de la actividad turística:

1. **La demanda:** formada por los consumidores de los bienes y servicios turísticos
2. **La oferta:** conjunto de productos y servicios turísticos, puestos a la disposición de los turistas, para el consumo de los mismos.
3. **El espacio geográfico:** es el lugar físico donde se encuentran integrados y en dinámica, tanto la oferta como la demanda, quienes forman parte de la experiencia turística, sin olvidar que el lugar geográfico es también donde se sitúa la población residente y/o receptora.
4. **Los operadores del Mercado:** son aquellas empresas cuya función es la facilitación e interrelación de la oferta y la demanda. Por mencionar algunas se encuentran las agencias de viajes, las compañías de transporte, e instituciones que por medio de labor profesional, son participes de la promoción y facilitación del turismo.

En cuanto a la oferta turística, la OMT propone la siguiente clasificación:

- Alojamiento.
- Alimentación.
- Transporte.
- Ocio, cultura, actividades deportivas.
- Compra.
- Otros.

Todas las actividades anteriormente mencionadas son las que siempre están presentes en el destino turístico, dado a que en éste se encuentra la oferta turística.

Siguiendo este esquema, la actividad de las agencias de viajes, es técnicamente una función mediadora entre la oferta y la demanda, haciendo con ello una función de comercialización de la oferta turística, distribuyendo el producto turístico.

1.2 Empresas turísticas

El término empresa turística se entiende como una organización mercantil, que dispone de un capital, infraestructura, bienes o servicios de producción, así como de capital humano. Su principal función es la de ofertar servicios turísticos de distinta índole, como son: alojamiento, alimentación, recreación y/o esparcimiento, entre otras. Éstas se encuentran dentro de un mercado en un rango de competitividad con otras empresas (Rufin, 2007).

Rivas (2008) menciona que, dirigir una empresa turística es coordinar los factores productivos, para alcanzar los objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que de manera general, el principal fin de las empresas no es el lucro, pero la mayoría buscan obtener una rentabilidad económica.

1.2.1 Tipos de empresas Turísticas

Dentro de la actividad turística, existen diversos tipos de empresas que satisfacen la demanda, en este sentido, De la Torre (1995), indica que las empresas que constituyen la actividad turística son:

- Agencias de viajes
- Agencias de carga
- Compañías transportadoras
- Hotelería

- Espectáculos
- Manufactura

Concretamente, los tipos de empresas turísticas son: de Alojamiento, transporte, agencias de viajes, alimentos y bebidas y las complementarias, dentro de las cuales se encuentran las de espectáculos, de diversión, bancarias, entre otras, las cuales buscan satisfacer las necesidades del turista, sin embargo, para fines de esta investigación, solo se profundizará en las empresas de alojamiento u hospedaje.

1.2.2 Empresas de Hospedaje

Las empresas de hospedaje se consideran como una de los principales servicios y más importantes dentro del rubro turístico, por lo cual es oportuno definir y mencionar diferentes concepciones en las que se encuentran:

- De acuerdo al decreto 159/2003 de la comunidad de Madrid, los hoteles y/o empresas de hospedaje son establecimientos comerciales abiertos que ofrecen alojamiento con o sin servicio de comedor y otros servicios complementarios ocupan en su totalidad un edificio, así como partes independientes del mismo, constituyendo sus dependencias en un todo homogéneo (Dorado, 2004).
- “Establecimientos generalmente públicos donde se da alojamiento y comida a los viajeros que están de paso, a los turistas o a cualquier otro tipo de usuario que requiera alguno de estos servicios”. (de Porrata Doria, 2007)
- “Establecimiento Mercantil que facilita alojamiento con o sin servicios complementarios, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente, constituyendo de sus dependencias un todo homogéneo” (Montaner Montejano, 1997).

Con base en los anteriores conceptos se puede decir que, una empresa de hospedaje es un establecimiento que ofrece alojamiento y alimentación a los viajeros o turistas, junto con servicios que complementan las necesidades del mismo. Estas empresas, a su vez, pueden ser clasificadas de acuerdo a distintos criterios, por ejemplo: a su tamaño, a su categoría y a su administración, principalmente.

En cuanto al primer criterio la clasificación es de acuerdo a lo siguiente (Rodríguez, 2008):

- Pequeños: hoteles que no sobrepasan de 50 habitaciones.
- Medianos: estos hoteles se ubican en un rango de 51 a 150 habitaciones
- Grandes: estos hoteles pueden cubrir desde 151 habitaciones y no tener límites.

Respecto al segundo criterio, la Organización Mundial del Turismo (2013) es la encargada de determinar los criterios en cuanto a la clasificación hotelera por estrellas, sin embargo actualmente cada país decide las bases y los requisitos que deben cumplir los para la asignación de las estrellas, pero desde el punto de vista de la OMT:

- Hoteles de una estrella: Siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido.
- Hoteles de dos estrellas: Son hoteles de mediana categoría, ofrecen baño privado y un espacio habitacional un poco amplio con algún mobiliario extra como ropero, mesas o sillas.
- Hoteles de tres estrellas: Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Generalmente cuentan con servicio de comidas, en los horarios de mañana, tarde y noche.

- Hoteles de cuatro estrellas: Estos hoteles están considerados de primera clase, son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes, y lujosamente decoradas, que incluyen accesorios para el aseo personal, así como servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales, así como con personal altamente capacitado
- Hotel de cinco estrellas (Resort): Son hoteles de alto lujo que se caracterizan por ofrecer la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores, hasta servicio de guardería para niños, shows y eventos por las noches, un sinfín de comidas y bebidas (por lo general incluidas).

Otra de las clasificaciones de las empresas de Hospedaje es por medio de diamantes, el cual fue creado por la *American Automobile Association (AAA)* es un hotel y restaurante y un sistema de clasificación que abarca las propiedades en los Estados Unidos, Canadá, México y el Caribe.

Dicho sistema consiste en asignar una calificación de entre uno y cinco diamantes a cada hotel y restaurante registrado ante la Asociación. De acuerdo con la AAA (2013) las calificaciones se asignan por el equipo de la organización de evaluadores profesionales en función del nivel del servicio, instalaciones y decoración, las que van desde lo más básico hasta el lujo, siendo de la siguiente manera:

- Un diamante: cumple con los requisitos básicos de la AAA para la comodidad, la limpieza y la hospitalidad, la prestación de servicios esenciales, sin lujos de alojamiento.
- Dos diamantes: ofrece un poco más de lo básico, con un precio moderado, mejoras en sus atributos, diseño y amenidades.
- Tres diamantes: con un estilo más lujoso y mejoras en servicios, a nivel de confort y cualidades físicas previstas.

- Cuatro diamantes: es de alto nivel en todas las áreas, con un nivel mayor, obviamente de calidad, gran variedad de servicios y un alto grado de servicio y hospitalidad.
- Cinco diamantes: ofrece lo último en lujo y sofisticación, con alojamiento de primera clase, servicios personalizados y un incomparable nivel de comodidad.

Y finalmente, la clasificación con base en el último criterio, referido a su modalidad administración, es de la siguiente manera (CESTUR, 2013) Disponible en <http://www.cestur.sectur.gob.mx>

- Particular o independiente: Son aquellos hoteles que pertenecen a un propietario o varios, y que es administrado en forma independiente, ni perteneciendo a ninguna cadena u organización.
- Franquicia: Hoteles pertenecientes a un propietario o varios que acuerdan un contrato de franquicia con un franquiciante.
- Cadena: Son dos o más hoteles pertenecientes a una sociedad, que poseen el mismo Nombre y Estándares y se ubican en distintos lugares del mundo.

Por otro lado, como toda organización, una empresa de hospedaje se conforma de distintos departamentos o áreas, los cuales pueden variar dependiendo del tipo de empresa, y éstos son operativos (división cuartos, alimentos y bebidas, mantenimiento, animación) y administrativos (recursos humanos, ventas, contabilidad), al respecto Rodríguez (2008) menciona los siguientes departamentos para un hotel 5 estrellas:

- Dirección de división cuartos: está conformada por aquellas áreas que tienen relación con la parte de habitaciones de un hotel.
- Alimentos y Bebidas: se conforma por las áreas que tienen como objetivo suministrar dicho servicio, como restaurante, cafetería, bar, entre otros.

- Mantenimiento: área que se encarga de tener el equipo y el edificio del hotel en óptimas condiciones para el correcto funcionamiento del mismo.
- Recursos Humanos: en esta área se tiene el deber de escoger, servir y perfeccionar al personal de de la organización.
- Ventas: concentra sus esfuerzos principalmente en asegurar las ventas de los servicios que ofrece el hotel.
- Contabilidad: tiene a cargo las funciones de egresos e ingresos del hotel, por los distintos conceptos (compras, nóminas, etc.)
- Animación: su objetivo principal es el hacerle al huésped más agradable y divertida su estancia, su principal función es planificar, organizar y realizar actividades de integración.

Una vez que se ha mencionado la clasificación es importante mencionar que las empresas de hospedaje no sólo son los hoteles, sino existen diversas empresas turísticas que ofrecen alojamiento, tales como (Echeverría, 2009): Disponible en: <http://www.slideshare.net/natdansrose/tipos-de-alojamiento-clasificacin-hotelera-y-planes-de-alojamiento-clase-2533120>

- Albergue: refugio para pernoctar sobre toda en zonas montañosas.
- Botel: consiste en una especie de hotel montado sobre una estructura flotante (barco), donde se brinda el servicio de alojamiento, alimentación entre otros.
- Bungalows: parecido a un departamento. Se encuentra en carreteras o playas y son amueblados y con independencia entre sí.
- Cabaña: alojamiento con características de departamento que incluye camas o literas para dormir y cocineras para la preparación de alimentos.
- Hostal: lugar que renta alojamiento, particularmente alentando las actividades al aire libre y el intercambio cultural.
- Hotel: establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros.
- Motel: lugares de alojamiento que se encuentran principalmente sobre las carreteras y son utilizados generalmente para parar descansar y seguir el viaje.

- Posada: establecimiento que se encuentra por lo general sobre las rutas lejos de las ciudades, donde los viajeros pueden encontrar alojamiento y usualmente alimentación.
- Resort: complejo turístico diseñado para las actividades turísticas orientadas a la relajación y recreación, tienden a contar con una gran infraestructura.
- Rotel: Establecimiento con la característica particular de ser un hotel rodante, es decir que es un hotel móvil.
- Trailer park: terreno donde se tiene agua y luz para estacionarse con remolque (casa móvil).

Como ya se ha mencionado, las empresas pueden clasificarse de diferentes maneras y existen diversos tipos, no obstante todas van enfocadas a la satisfacción de los huéspedes, sin embargo, el objeto de este estudio es un resort, por lo que a continuación se describirá de manera específica.

1.2.3. Resorts

La palabra “Resort” es un término inglés que se utiliza para designar un lugar turístico de vacaciones donde existe una infraestructura de alojamiento, alimentación y esparcimiento, generalmente se encuentran en lugares de costa.

Para la OMT (1992), un resort es un complejo turístico generalmente de playa de alta calidad integrado con la recreación del visitante, así como instalaciones comerciales. Éste tiene la característica de generar mayores gastos por parte de los turistas que buscan de un hotel de alta calidad, así como el entorno complejo que ofrece una amplia gama de servicios con el más alto grado de satisfacción por parte de los usuarios.

Para poder comprender de mejor manera el concepto es importante saber que un resort es un complejo turístico que no solamente ofrece la comodidad y el lujo de un

hotel, sino también una gran variedad de atracciones y servicios que tratan de satisfacer la mayoría de los gustos y placeres de los visitantes, con un precio fijo “*All Inclusive*”, recalcando que un resort es más que un hotel, la recreación también está incluida y por lo general un factor muy importante, dependiendo del lugar en el que se encuentre las actividades suelen variar, mencionando que la mayoría de los resorts se encuentran en América Central, donde la principal atracción es la playa y las actividades acuáticas.

Un resort se puede decir que es un lugar diseñado para las actividades turísticas orientadas a la relajación y la recreación, especialmente durante las vacaciones. Por lo general, una estación turística se distingue por una gran selección de actividades, como las relacionadas con la hostelería, el ocio, el deporte, el entretenimiento y las compras.

El término resort se refiere habitualmente a dos lugares específicos, pero similares:

- Ciudades en las que el turismo o las vacaciones representan la mayor parte de la actividad local, pero que generalmente no son gestionadas por una sola compañía.
- Centros de vacaciones, generalmente gestionados por una sola compañía, que intenta proporcionar lo que todos o la mayoría de los visitantes desean mientras están allí, por ejemplo Disneyland.

El término en comento puede ser un tanto confuso, ya que muchas veces se utiliza inadecuadamente para identificar un hotel que no reúne los requerimientos que caracterizan a un complejo turístico, pero brindando el servicio de alojamiento.

Por otro lado también existen distintos tipos de resorts, a saber (Lawson, 2003):

- **Resorts de playa:** ocupan extensas franjas de litoral y son caracterizados por la recreación y los deportes acuáticos, así como por el paisaje.
- **Resorts temáticos:** Pueden estar asociados a los parques temáticos o atracciones muy específicas como safaris y sitios arqueológicos.
- **Resorts de salud y spas:** explotan los beneficios terapéuticos de las fuentes de aguas minerales y otras formas relacionadas con estos tratamientos, así como la recreación individual y familiar.
- **Resorts rurales y hoteles de campo:** éstos se encuentran aislados, distantes geográficamente del mercado consumidor de ocio y negocios, que normalmente poseen amplios terrenos para la práctica de golf, tenis, equitación o pesca. Algunos ofrecen prácticas deportivas exóticas, incluidas en los programas con instructores profesionales.
- **Resorts de montaña:** tiene por objetivo atender al mercado de deportes de invierno y a quienes buscan diversión en la nieve. Se localizan en áreas de gran altitud que deben de proporcionar como mínimo cuatro meses de cobertura de nieve y ofrecer diversas posibilidades de entretenimiento, también para el verano.

No obstante, es importante distinguir que independientemente del tipo de empresa de hospedaje, lo más relevante de éstas es el servicio que se ofrece al cliente, el cual debe derivarse de un proceso de servucción, entendiendo este término como la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen los servicios o productos turísticos, y los elementos que lo componen son el cliente, el soporte físico, los instrumentos necesarios, un entorno material, el personal de contacto, y el servicio mismo (Montaner, 1997).

Una vez que se han especificado conceptualizaciones referentes al objeto de estudio, se abordará lo concerniente a los manuales.

1.3 Concepto y tipos de manuales

Los manuales han sido abordados conceptualmente por varios autores, los cuales se mencionan a continuación.

Para Reyes Ponce, el contexto de manual comprende un concepto de uso empírico, variable y de fácil comprensión “un libro, folleto o carpeta” en los que de una manera fácil de manejar, donde se expone de manera sistemática una serie de elementos para un fin en particular (Gómez, 1994:378).

El diccionario de la Gran academia española define la palabra manual como “Un libro que contiene lo más sustancial de un tema” y en este sentido los manuales muy importantes para aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones” (Larouse, 1972: 556).

Según el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES,2010) Disponible en:

<http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/nr/GuiaManProc2010.pdf> , el contar con manuales de procedimiento es necesario en toda institución, porque existen gestiones que presentan cierto grado de complejidad y se requiere contar con descripciones claras y precisas de sus procesos; esta dependencia menciona que en toda organización existen aspectos dentro de un proceso que implican un cierto grado de complejidad, es decir, que un manual operativo, explica la mejor manera de hacer las cosas, maximizando todos los recursos posibles.

Para organizaciones gubernamentales como la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE, 2004) Disponible en

http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf, un manual operativo o de procedimientos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, se entiende por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones

sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor.

Concluyendo, se puede decir que un manual es el documento que incluye información de suma importancia que explica los procedimientos dentro de organización, el cual permite un mayor entendimiento del funcionamiento de uno o más procesos dentro de una organización, y que puede ser de distintos tipos, dependiendo de los requerimientos con los que se cuente dentro de la administración. En este sentido, De Jesús (2010) menciona que dentro de la administración existen seis diferentes tipos de manuales:

- A. **Manual de Organización:** documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional. Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.
- B. **Manual de Políticas:** documento que contiene escritas las políticas establecidas por una institución, indicando la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

- C. **Manual del especialista:** contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- D. **Manual del empleado:** contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.
- E. **Manual de Propósito múltiple:** reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.
- F. **Manual de procedimientos y/o operativo:** en este documento se describen en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que ésta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos y operativos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la

representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

Otra clasificación la da Rodríguez (2002), quien en su obra “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, tipifica a los manuales considerando distintas variables, a saber:

1. Por su contenido

- a) **Manual de historia:** su propósito es proporcionar información del historial del organismo, brinda un panorama de la tradición y filosofía del mismo.
- b) **Manual de organización:** presenta la estructura organizacional a través de la descripción de objetivos y funciones de cada puesto.
- c) **Manual de políticas:** consiste en la descripción de lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones.
- d) **Manual de procedimientos:** es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo para el personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que se utilizarán los procedimientos.
- e) **Manual de contenido múltiple:** consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica, debiéndose separar en secciones.

2. Por su función específica

- a) **Manual de producción:** consiste en interpretar las instrucciones con base en los problemas cotidianos y lograr su solución.
- b) **Manual de compras:** define el alcance y la función de compras, los métodos a utilizar, este manual presenta útil fuente de referencia para los compradores.
- c) **Manual de finanzas:** contiene instrucciones sobre el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- d) **Manual de contabilidad:** incluye aspectos de estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal entre otras.
- e) **Manual de crédito y cobranza:** se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad, como: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de operaciones de crédito.
- a) **Manual de personal:** trata acerca del reclutamiento y selección de personal, lineamientos para manejo de conflictos personales, políticas, uso de servicios, prestaciones, entre otros.
- b) **Manual técnico:** trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.
- c) **Manual de adiestramiento o instructivo:** Explican las labores, procesos y rutinas de un puesto en particular. Utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de evaluación.

Como se observó, existen distintas clasificaciones de los tipos de manuales, pero se puede decir que contienen elementos muy similares, pero todos enfocados al ámbito administrativo y a fungir como guía para el personal que labora, especialmente entre el manual operativo y el de procedimientos, por lo que para efectos de esta investigación, el manual operativo y el de procedimientos es indistinto, dado que toda operación va acompañada de un procedimiento, e inversamente, todo procedimiento va en un conjunto de operaciones que tiene que realizar el personal, no obstante subsecuentemente se enfatizará solo en el manual operativo.

1.3.1 Manual operativo

Para poder abordar el concepto de manual operativo, es importante dar paso a explicar lo que es un procedimiento, el cual se entiende como módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, formando un conjunto ordenado de operaciones que cumplen políticas y normas; se puede entender como los pasos a seguir (herramientas) para alcanzar un fin común, una especie de protocolo.

(FONAES, 2010) Disponible en:

<http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/nr/GuiaManProc2010.pdf>

Es importante no confundir un proceso con un procedimiento, ya que la diferencia entre éstos es que el proceso es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, y procedimiento que es entendido por Álvarez (1996) como una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo.

Después de la aclaración anterior, se abordará el concepto de manual operativo, al que De Jesús (2010) define como un documento con un fin informativo y explicativo, en donde se señalan de manera ordenada, precisa, y por medio de una secuencia lógica las acciones o pasos que se deben realizar para obtener un resultado esperado, de la manera más simplificada y mejor posible simplificada, para hacer más fácilmente la tarea encomendada.

De acuerdo a Rodríguez los manuales de operación pueden clasificarse en manuales de operación general y manuales de operación específica, lo cual de igual manera es aplicable para los manuales de procedimientos.

1. De operación general.

- a) Manual de la organización:** este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- b) Manual de procedimientos:** contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que forman un organismo social, a fin de unificar la forma de operar.
- c) Manual de políticas:** presenta por escrito la actitud de la dirección para la empresa.

2. De operación específica.

- a) **Manual de reclutamiento y selección:** se refiere a un área personal, y contiene la definición uniforme al reclutamiento y selección del personal.
- b) **Manual de auditoría interna:** consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica de determinadas actividades, aquí se refiere a la auditoría interna de manera particular.
- c) **Manual de políticas de personal:** señala las guías respecto a cuestiones de personal de un área específica: contratación, permisos, etc.

Una vez analizado las diferentes perspectivas y tipos de manuales, nos enfocaremos a hablar de nuestro manual a desarrollar.

1.3.1.2 Características especiales

Los manuales operativos poseen una serie de características que los distinguen de otras herramientas administrativas, a la vez que garantizan su efectividad en el desarrollo de una empresa, es decir, dentro de una empresa, ayudan a optimizar los recursos y el proceso de servucción, así como a identificar riesgos y amenazas con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Algunos criterios que se señalan como importantes para poder elaborar un manual operativo son aspectos como: la relación de procedimientos, su objetivo y descripción, información complementaria, normas de operación, diagrama de flujo y en caso de ser necesario un marco jurídico (FONAES, 2010) Disponible en: <http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/nr/GuiaManProc2010.pdf>

Es importante definir los aspectos que deben el manual de operaciones, que como ya se ha mencionado, es un instrumento de información detallado, que contiene, de manera ordenada, instrucciones, responsabilidades, e información sobre políticas, y reglamentos de las distintas actividades a realizar dentro de la empresa.

No obstante, a pesar de los beneficios que un manual puede traer a la empresa, éste puede presentar ciertas desventajas.

1.3.1.3 Ventajas y desventajas

Dado que los manuales son un medio de comunicación de las decisiones administrativas, éstos tienen como propósito identificar en orden sistemático la información administrativa, sin embargo implican ventajas y desventajas dentro de la organización. (FONAES, 2010) Disponible en:

<http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/nr/GuiaManProc2010.pdf>

Ventajas:

- Asegura a todos los involucrados a tener un completo entendimiento de las tareas a realizar.
- Mantiene y procura un mayor margen de calidad.
- Funge como guía fundamental del personal.
- Deslinda responsabilidades.
- Evita conflictos laborales.
- Sirve como manual de inducción para el nuevo personal.

Desventajas:

- Se debe tener una continua actualización, ya que los procesos tienden a cambiar o expirar.
- Puede acarrear a una estricta reglamentación y rigidez.
- Algunas empresas pueden considerar que la elaboración de un manual puede ser laborioso, y en algunos casos de coste elevado.

1.3.1.4 Desarrollo del manual operativo

El proceso de desarrollo de un manual operativo suele variar dependiendo del tipo de empresa y las condiciones de las participantes, algunas publicaciones proponen llevar a cabo determinadas acciones encaminadas a concretar un acuerdo o acción completa y que beneficie a las empresas (UNAL, S/F) Disponible en: <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>

Existe un consenso general acerca de que el génesis de un manual operativo se encuentra en concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la empresa, tomando en cuenta que se debe de aplicar una metodología que garantice la correcta descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y las normas administrativas. Con base en la guía técnica para la elaboración de manuales de organización de la Secretaria de Administración del Estado de México (2002) Disponible en:

qacontent.edomex.gob.mx/idc/groups/.../edomex.../ihaem_pdf_ps_1.pdf, se puede decir que las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos son:

- a) **Delimitación del procedimiento:** Se debe identificar primeramente cuál es el procedimiento a realizar, así como su inicio y final del mismo.
- b) **Recolección de la información:** consiste en la recolección de datos y documentos que una vez organizados, e interpretados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, para posteriormente proponer los ajustes convenientes.

En tanto a las técnicas a utilizar para recabar la información necesaria a expensas de la disponibilidad de las mismas serán:

- a) Investigación directa: se caracteriza porque el observador se pone en contacto directo y personalmente con el hecho a observar.
- b) Entrevista directa: permiten identificar de manera más concreta las necesidades de la empresa.
- c) Observación de campo: permite analizar personalmente la situación actual del o los procesos de la empresa

Elementos del análisis de la información y diseño del procedimiento.

Se puede mencionar que es una de las partes más importantes en cuanto se refiere al estudio de procedimientos, es decir, que consiste primordialmente en el estudio de cada uno de los elementos de la información o datos, que se obtuvieron durante la recolección de los mismos, con el fin de realizar un diagnóstico que precise la realidad operativa en la que se encuentra la empresa.

En esta parte se debe de cuestionar el tipo de actividades que se realizan en la empresa y los resultados que se obtienen, sin olvidar a los involucrados en la realización de las actividades, que se llevan a cabo para cumplir con un fin determinado.

Se debe de tomar en cuenta el lugar en el que se realizan las operaciones, en otras palabras, la ubicación geográfica, y lo más importante, se debe de incluir la justificación de la existencia del procedimiento, así como los objetivos que lo integran. Toda descripción de los procedimientos debe ser a detalle, sin importar que tan obvios sean, ya que por minúsculos que parezcan pueden repercutir en los resultados finales, pudiendo dar origen a nuevas consultas al personal en función.

Apoyando a esto, FONAES (2010) dice que se deben relacionar los procedimientos por dirección de área y de acuerdo a su clasificación, la ubicación de la descripción de los procedimientos, es la que le da una estructura organizada al manual operativo.

Una vez obtenida y descrita la información actual de un proceso o procedimiento se debe de realizar un análisis, que según la SRE (2004) una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá someter a cinco puntos los cuales son:

1. Eliminar. Este punto es uno de los primeros y de más preocupación, ya que conlleva a eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario.
2. Combinar. Dado el caso, es imposible eliminar algo, entonces el punto es ligarlo a otro paso del procedimiento, con el fin de simplificar los pasos.
3. Cambiar. Se debe revisar si es factible realizar un cambio, ya sea en el orden, el lugar, o la persona que realiza una actividad.
4. Mejorar. En ciertas situaciones es imposible eliminar, cambiar o combinar algo, bajo este escenario la mejor opción es mejorar el procedimiento.
5. Mantener. Consiste en mantener las actividades que con base al análisis no fueron susceptibles a algún tipo de cambio, o anulación.

1.3.1.5 Elementos que integran un Manual operativo

Actualmente existe una gran controversia, debido a que existe una gran variedad de formas de realizar y/o presentar un manual de operaciones o procedimientos, ya que varían según los objetivos y propósitos que se pretendan alcanzar, sin embargo, el enfoque, en este caso será en los siguientes aspectos, los cuales son aprobados por la SRE (2004):

1. **Identificación.** Se refiere a la presentación o portada del manual en la cual deben aparecer el logotipo, nombre o siglas de la empresa, y título del manual de procedimientos o de operaciones, así como la fecha de elaboración.
2. **Índice.** En este apartado se debe de mencionar de manera concreta y ordenada, las partes que conforman el manual, mediante el siguiente orden cronológico:

- a. Introducción
 - b. Objetivo del manual
 - c. Nombre de los procedimientos
3. **Introducción.** En este punto se debe explicar cuáles son las intenciones del manual, el dar a conocer la información a recibir, así como las intenciones del mismo.
 4. **Objetivo(s) del manual.** El objetivo debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos.
 5. **Desarrollo de los procedimientos.** Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos.

Una vez que se tienen los elementos conceptuales, en el siguiente capítulo se abordará al Hotel RIU Guanacaste, desde un enfoque netamente administrativo, dicho en otras palabras se tomarán en cuenta elementos importantes que conforman la organización y que intervienen directamente en el proceso de servucción.

CAPÍTULO II. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Toda empresa es considerada como una entidad económica, ya que cumple con ciertas características particulares que permiten identificar con base a su funcionamiento aspectos que la hacen única, estos aspectos son esenciales y propios de la misma, y con la carencia de ellos no es posible entender su funcionamiento. Por el lado administrativo estas características conforman la base de la estrategia y/o meta general de todas las empresas, ya que su labor está presente con relación al servicio a ofertar, como la conocen los oferentes y la manera en que se visualiza en un futuro.

2.1 Características principales

Se entenderá como características principales a los datos que permiten identificar a una empresa desde el ámbito de su constitución legal y económica. A continuación se presentan los datos que tienen por finalidad dar a conocer la empresa Hotel RIU Guanacaste que es el objeto de estudio, sin considerar el aspecto legal.

El Hotel RIU Guanacaste, se encuentra en la provincia de Guanacaste la cual es una de las 7 provincias que componen el país de Costa Rica, esta se ubica en la parte noroeste del país, siendo famosa por su vasta vegetación, y playas, lo que a su vez se ve reflejado en distintos ecosistemas, lo que fomenta la práctica del turismo dentro de sus distintas modalidades. Dando pauta a la aparición de empresas de hospedaje, quienes satisfacen las necesidades de los visitantes.



Fuente: Wikipedia (2013)

2.1.1 Datos generales

Razón Social:	Hotel RIU Guanacaste
Nombre Legal:	Sfcostarica Hotelera de Guanacaste S.A.
Domicilio:	Playa Matapalo S/N, Cantón Carrillo, Distrito Sardinal, Provincia de Guanacaste Costa Rica.
Propietario:	Luis RIU
Teléfono:	506 2681 2300
Sitio web:	http://www.riu.com/es/Paises/costa-rica/guanacaste/hotel-riu-guanacaste/

Logotipo:



Clasificación:

Por su tamaño: Empresa Grande

Por su categoría: Hotel de cinco estrellas y no cuenta con diamantes

Por su modalidad Comercial: Vacacional

Tipo de empresa: Cadena

Cabe Mencionar que la empresa no cuenta con una visión o misión actualmente establecida, así como tampoco se encuentra inscrita a ningún sistema de certificación.

2.1.2 Estructura Organizacional



2.1.3 Servicios que ofrece

Hotel RIU Guanacaste, además del servicio de hospedaje, ofrece a sus clientes otros servicios complementarios, tales como (RIU, 2013):

- Restaurante principal
- Restaurante asiático "Furama"
- Restaurante italiano "La Toscana"
- Restaurante gourmet "Tucán"
- Restaurante piscina "Ocotal"
- Lobby bar "Filadelfia"
- Bar Salón "Pura Vida"
- Sports Bar
- Bar la Plaza
- Bar Piscina "Santa Cruz" con bar acuático
- Piscina de agua dulce con jacuzzi integrado
- Piscina infantil
- Tumbonas, sombrillas y toallas de piscina gratuitas

- Terraza-solarium
- Parque infantil
- Miniclub
- Acceso a internet de pago
- Quiosco
- Actividades recreativas y deportivas con staff de animación

Los servicios anteriormente mencionados demuestran que la empresa ha ampliado sus ofertas para brindar una mejor y mayor satisfacción a sus huéspedes. En este sentido se destaca que el hotel ha creado mecanismos y/o servicios, con el sentido de que los huéspedes disfruten al 100% de su estadía, todo esto bajo un concepto de todo incluido “*All Inclusive*”, es decir que el huésped no tenga necesidad de salir de las instalaciones, ya que dentro del hotel encuentra todo lo que necesita para disfrutar sus vacaciones, así como satisfacer todas sus necesidades.

Sin embargo se tiene que seguir innovando cuando se habla de satisfacción al cliente, ya que cada vez se tienen huéspedes más exigentes y experimentados, que demandan nuevos servicios, es por ello que por medio del análisis de la demanda se tiene que crear o rediseñar, actividades nuevas que complementen la estadía del huésped, concretamente para este Hotel, surge una idea, la cual consiste en que los huéspedes entren a las instalaciones de cocina, conozcan el modo de producción, al mismo tiempo que se utiliza como una actividad recreativa y complementaria para los huéspedes, quedando el Staff de animación a cargo del Tour el cual lleva por nombre “Tour Gastronómico”.

Bajo este esquema se puede decir que su plataforma tecnológica y creativa ha constituido una de las herramientas más poderosas en el mejoramiento de los procesos en la prestación del servicio.

Sin embargo, no es suficiente con solo descubrir nuevas ideas y llevarlas a cabo durante la práctica, sino que se tiene que buscar la forma de que el proceso quede plasmado para todo el personal tanto operativo como administrativo de la organización, y actualmente el Tour es bien aceptado por parte de los huéspedes,

no obstante, carece de un manual operativo, el cual pueda facilitar a los prestadores de servicios la información necesaria para ofertar el servicio con el altos estándares de calidad, así mismo, facilitar la operación administrativa, relacionadas con la de delimitación de funciones, la facilitación en los procesos de capacitación e inducción hacia el personal operativo, entre otras

2.1.4 Descripción del Tour de cocina

El Tour de cocina es un recorrido que se ofrece dentro de las instalaciones del Hotel con una duración aproximada de 30 minutos, el cual puede variar de acuerdo a las dudas que vayan teniendo los usuarios; en el tour, los huéspedes pueden apreciar el proceso de elaboración de los alimentos que se ofrecen en los diferentes restaurantes del Hotel, pueden observar los estándares de higiene, y la calidad de la materia prima para la elaboración de los mismos, al mismo tiempo que se les brinda información sobre los niveles de seguridad con los que cuenta la cocina, así como la cantidad de materia prima y de platillos que se elaboran diariamente, finalizando con una degustación que puede variar según la recomendación del Chef; dicho tour está a cargo del equipo de animación con auxilio de una persona del staff de cocina,

Generalmente el Tour se desarrolla de la siguiente manera:

- Se realiza una lista de los huéspedes interesados.
- Se cita a los huéspedes a las 10:50 a.m. en el centro de actividades, en donde se les pasa lista y se les proporcionan cofias, batas y cubre bocas, como medida de higiene para el acceso a las instalaciones de cocina.
- Se les dirige al Restaurante principal (Filadelfia).
- Una vez preparados los huéspedes con las medidas de higiene necesarias, se presenta el personal de cocina, quienes auxilian a contestar las preguntas técnicas que puedan surgir por parte de los huéspedes, las áreas que se visitan son:

- **Cuarto frío:** En esta estación se da a conocer a los huéspedes la función que cumple, así como el número de personal que labora en él, dependiendo de la ocupación que se tenga en el Hotel.
- **Cuarto de máquinas de limpieza:** Esta es un área dedicada a la limpieza de vajilla del hotel, el cual, para la mayoría de los usuarios es algo nuevo, ya que la maquinaria con la que se cuenta es fuera de lo común, lo que despierta interés en los huéspedes debido a que se les muestra su funcionamiento y las personas que la operan.
- **Cocina principal:** Esta es una de las áreas que más interesa a la gente, debido a que se pueden observar las grandes dimensiones tanto de área, como del tamaño de las herramientas; además se les da a conocer el tipo de platillos que se elaboran allí para servirlos en el Restaurante principal.
- **Cuarto de pizzas:** en esta área se les habla acerca de la cantidad de materia prima que se utiliza diariamente, así como el número aproximado de pizzas que se realizan al día.
- **Cuarto de carnes:** El huésped puede apreciar que todos los alimentos son separados para su manejo higiénico y así evitar la contaminación de las carnes.
- **Oficina administrativa de cocina:** Como se tiene entendido en una cocina también existen las funciones administrativas y se les lleva a conocer el área donde tanto el Chef ejecutivo, así como los sub-chefs, toman las decisiones sobre los menús a ofrecer día con día.
- **Pasillo de cámaras de refrigeración:** En esta área se albergan los distintos tipos de alimentos perecederos, y se les muestra el almacenamiento de los mismos y su clasificación, con el fin de garantizar la frescura y calidad en cada uno de ellos.
- **Almacén:** En esta estación se les explica a los huéspedes los tipos de materia prima que se tienen en almacén, así como el sistema de requisición que se tiene en la cocina del Hotel.
- **Patio de recepción de materia prima:** Dado que los huéspedes a lo largo del recorrido pueden observar la gran variedad de materia prima que se

maneja en el Hotel, es necesario darles a conocer el área donde llegan los proveedores, que después son enviados a las distintas áreas de almacenamiento, así como indicarles la procedencia de algunos de ellos.

- **Pescadería:** Anteriormente los huéspedes pudieron apreciar el cuarto de carnes y es por ello que posteriormente se les da a conocer el cuarto de pescadería, que por cuestiones de higiene no pueden estar juntas, esto para garantizar la calidad y frescura en los distintos tipos de carne.
 - **Cuarto frío temático:** Dado que los huéspedes cuando se encuentran consumiendo alimentos en el Restaurante se pueden percatar de la decoración que se maneja, que en este caso se esculpen formas en las frutas (dibujos), y se les da a conocer que la cocina también es una expresión de arte, que puede transmitirse por medio del sentido visual.
 - **Cuarto de Preparación de Vegetales:** En esta área los huéspedes ven el proceso de desinfección, separación y tratamiento que tienen los vegetales, antes, durante, y después de la preparación de los mismos, así como los estándares de higiene con los que se cuentan en el área.
 - **Restaurante Oriental (Furama):** Los huéspedes pasan a las instalaciones de este restaurante y se les explica la temática del mismo, así como la cantidad aproximada de sushi elaborado por día, y se les invita a visitarlo.
 - **Restaurante Italiano (La Toscana):** De igual manera que en anterior restaurante los huéspedes acceden a las instalaciones, informándoles la cantidad de pizzas que producen al día, así como una breve descripción de los platillos a ofertar, y de igual manera se les invitación a conocerlo.
- Con la visita a estas áreas finaliza el Tour dentro de cocina y es cuando a los huéspedes se les dirige a la entrada del Restaurante Filadelfia, donde se les retiran las batas, las cofias, y los cubre bocas, al mismo tiempo que se les espera con una pequeña degustación dependiendo de la recomendación del Chef, abriendo nuevamente una nueva pauta a dudas y/o sugerencias.
 - La duración del tour dura aproximadamente 40 minutos.

2.1.5 Situación administrativa del Tour Gastronómico

Actualmente el Tour de cocina es ofrecido a los huéspedes del hotel a cargo del Staff de animación, sin embargo cada uno de los animadores realiza el Tour de la manera que cree más “pertinente”, es decir, no se lleva un orden lógico, organizado y mucho menos estandarizado, lo que repercute en su situación administrativa, dicho de otra manera, el Tour tiene carencias administrativas, dado que actualmente no existe un manual que estandarice el orden de los procedimientos a realizar para una eficientización del tiempo y espacio, y sobretodo que facilite la inducción y/o capacitación al personal que labora, para brindar este servicio.

Es por ello que como herramienta auxiliar en el proceso de capacitación e inducción, es necesaria la creación de un manual operativo, que permita a todos los integrantes del Staff de animación tener conocimientos acerca de cómo se debe llevar a cabo el proceso mencionado.

2.1.6 Responsabilidad Corporativa

Hotel RIU Guanacaste cuenta con un departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que canaliza los esfuerzos de la compañía en materia social y ecológica, además de impulsar nuevos proyectos. El plan de acción de RSC se articula en tres áreas que son la Gestión medioambiental, la acción social y la gestión del talento humano.

2.1.6.1 Gestión medioambiental

La empresa es consciente de la necesidad de que el desarrollo de su actividad se realice con el adecuado respeto por el medio ambiente, por lo que se compromete al cumplimiento de los siguientes principios ambientales a través de diversos proyectos (RIU, 2013):

- Eficiencia y ahorro
- Prevenir la contaminación
- Objetivos y metas
- Cumplimiento
- Formación e información

2.1.6.2 Comunidad Local

RIU ha establecido una serie de compromisos para asegurar el respeto, apoyo y desarrollo de las comunidades locales de los destinos en los que opera mediante la integración de los siguientes puntos (RIU, 2013):

- Integración
- Colaboración
- Compras locales
- Empleo a la población local
- Inversión social

2.1.6.3 Recursos humanos

RIU reconoce el valor de las personas que forman su equipo y el papel esencial que juegan en la empresa, por ello ha marcado los siguientes compromisos con su personal:

- Trato justo
- Empleo
- Desarrollo
- Compensación
- Relaciones laborales

2.1.6.4 Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación • Falta de estandarización • Ausencia de guía documental • Frecuencia del Servicio • No se da a conocer en recepción el Tour • No se evalúa el Tour 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe servicio igual en la zona • Los huéspedes están interesados • La cantidad de huéspedes dan seguridad al ofrecer el Tour • Temporadas altas • La competencia no ha estructurado un servicio igual
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene costo • Recurso humano suficiente • Servicio diferente al de la competencia • El servicio se ofrece en 2 idiomas • Fuerza de Venta • Tecnología • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio puede ser copiado por la competencia • El servicio depende de la temporalidad • Desastres Naturales • Inflación en el país • Eventualidades Sociales • Malas vías de acceso • Carencia de transporte público

Una vez que se ha descrito la empresa y un poco de su situación actual que en este caso es el objeto de estudio, es importante hablar de igual manera de cómo atender a las necesidades con las que cuenta el hotel, esto con ayuda de guías de observación, las cuales permitieron realizar un mejor diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra no solo el tour, sino que el hotel mismo.

Las guías de entrevista permitieron un mejor enfoque de la investigación, las cuales fueron dirigidas de manera informal a las gerencias de animación y cocina, así como al Staff de animación facilitando resultados indispensables, estos se darán a conocer por medio de una propuesta que a continuación se presenta, que también a su vez es una de las partes más importantes y el objetivo principal de la investigación lo cual es la propuesta de manual.



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 1 de 29



HOTEL RIU GUANACASTE COSTA RICA



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 2 de 29

Índice

1. Presentación	3
2. Filosofía empresarial	4
3. Objetivo	4
4. Marco Jurídico	5
5. Organigrama departamental	6
6. Descripción de puestos	6
7. Simbología	8
8. Relación de procedimientos	9
9. Descripción del Flujograma General	9
9.1 Descripción del diagrama de Flujo	10
9.2 Descripción de Actividades del Flujograma General	11
10. Descripción del Procedimiento PR-TG-01	12
10.1 Descripción del diagrama de flujo PR-TG-01	12
10.2 Descripción de actividades PR-TG-01	14
11. Descripción del Procedimiento PR-TG-02	15
11.1 Descripción del Flujograma PR-TG-02	15
11.2 Descripción de actividades PR-TG-02	17
12. Descripción del Procedimiento PR-TG-03	17
12.1 Descripción del Flujograma PR-TG-03	18
12.2 Descripción de actividades PR-TG-03	22
13. Descripción del Procedimiento PR-TG-04	24
13.1 Descripción del Flujograma PR-TG-04	25
13.2 Descripción de actividades PR-TG-04	26
14. Descripción del Procedimiento PR-TG-05	26
14.1 Descripción del Flujograma PR-TG-05	27
14.2 Descripción de actividades PR-TG-05	28
15. Lay-Out	29

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



1. Presentación

Uno de los propósitos principales de la empresa RIU para el mejoramiento de sus procesos internos, es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo, en las distintas áreas que la comprenden.

Los manuales operativos o de procedimiento son instrumentos administrativos que apoyan a la inducción y capacitación de los colaboradores en las empresas, y están considerados como documentos importantes para la coordinación, dirección, evaluación y un mejor control administrativo, así como para la consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

El objetivo fundamental de este manual consiste en señalar las bases para la preparación, realización y oferta del Tour de cocina en el Hotel RIU Guanacaste, unificando criterios de contenido que permita la realización y destinación de responsabilidades, funciones de dirección, coordinación y evaluación administrativa, por medio de la sistematización de las actividades.

Dicho documento contiene el objetivo, las políticas, la descripción de los procedimientos que se deben llevar a cabo para el Tour Gastronómico, de manera sistemática y ordenada.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

48

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



2. Filosofía empresarial

RIU se caracteriza por un estricto compromiso con la calidad, por ofrecer a sus huéspedes instalaciones cuidadas en los mejores destinos de playa, una variada y cuidada gastronomía y un servicio personalizado y con corazón. El personal es el que marca la diferencia frente a la competencia, éste es el principal activo de RIU y del que más se enorgullece la empresa.

3. Objetivo

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme en orden sistemático “El Tour de Cocina” en el Hotel RIU Guanacaste, con el fin de aumentar el grado de satisfacción de los usuarios, así como maximizar los procesos de inducción y capacitación a los colaboradores del equipo de animación del Hotel, quienes son los encargados de realizar dicho tour.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta propuesta, se facilitará la oferta del recorrido, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan al personal, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento del servicio.

Marco de aplicación

El manual se encuentra diseñado como una herramienta de trabajo enfocada en la operación del “Tour Gastronómico”, con base en los procedimientos que se

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación



Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

desarrollan en la prestación del servicio al huésped, sirve como base para el personal existente y nuevos colaboradores en el Staff de animación del Hotel RIU Guanacaste.

4. Marco Jurídico

- Constitución Política de Costa Rica, República Democrática de Derecho (1949)
- Ministerio de Salud de Costa Rica
- Ministerio de Turismo de Costa Rica
- Cámara Costarricense de Hoteles

5. Organigrama General del Hotel RIU Guanacaste

El organigrama que se presenta es con base en las exigencias que tiene el hotel mismo, el cual está diseñado de acuerdo a la magnitud, funciones y metas del equipo, el organigrama que se presenta es el siguiente:

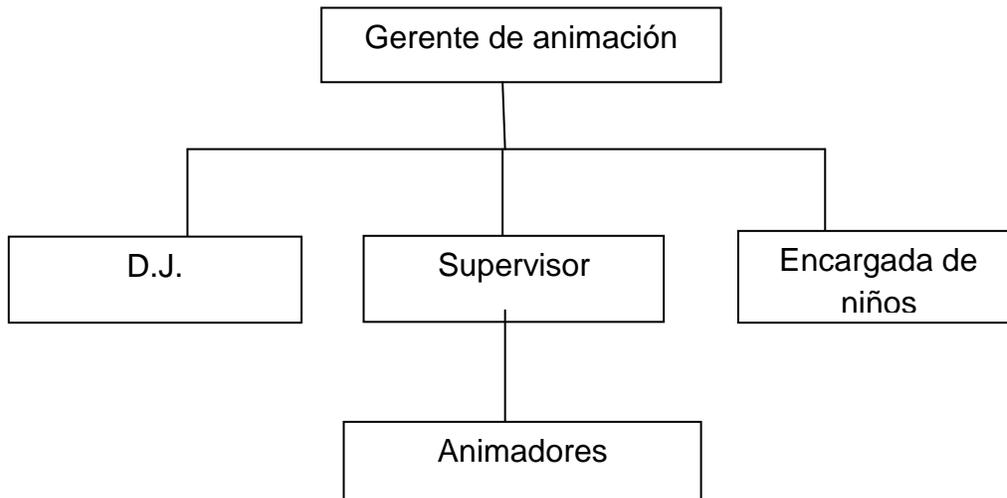


Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

En cuanto al organigrama del departamento de animación, es el siguiente:



6. Descripción de puestos

El Staff de animación del Hotel RIU Guanacaste está compuesto por 8 personas, de las cuales sus funciones son las siguientes

Gerente de animación

1. Responsable de los servicios de deportes y entretenimiento en el hotel
2. Organización y supervisión de actividades y shows
3. Coordinación de las actividades y del personal a su cargo
4. Implementación y elaboración de propuestas de nuevos servicios
5. Análisis del nivel de satisfacción de los clientes
6. Optimización de los recursos materiales y humanos necesarios para lograr una operación eficaz del área
7. Realización de reuniones periódicas para dar a conocer las nuevas estrategias a desarrollar, así como retroactivas



D.J.

1. Responsable de la revisión continua del estado de los equipos de iluminación y de sonido
2. Realización de la ambientación sonora para el área de piscina y shows nocturnos
3. Encargado de la música en la Discoteca del Resort
4. Coordinación con el Staff de animación las actividades a realizar para la correcta ambientación

Supervisor

1. Realización del enlace de comunicación entre el gerente y los animadores.
2. Supervisión del personal y de los procesos de servicio al cliente
3. Revisión de la bitácora con pendientes diariamente
4. Encargado de la asistencia del personal
5. Delegación de responsabilidades de los animadores
6. Resolución de problemas internos
7. Coordinación de eventos

Encargada de niños

1. Realización de actividades culturales con los niños, así como de las caminatas por la playa
2. Gestión de material para manualidades
3. Organización de actividades nocturnas para niños

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

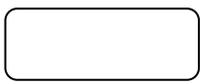
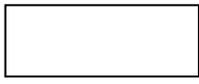
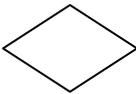
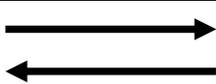
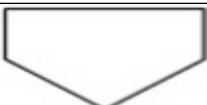
Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

Animador.

1. Realización de funciones de relaciones públicas para conocer las necesidades de los usuarios
2. Organización y ejecución de actividades deportivas, shows nocturnos y tours
3. Comunicación continua con los clientes.
4. Reporte de actividades

7. SIMBOLOGÍA

Los procedimientos a realizar se presentan en forma gráfica, sistemática y de forma secuencial, y la simbología utilizada se describe a continuación:

SIMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	INICIO Ó TÉRMINO	Muestra el inicio o término de cada proceso
	ACTIVIDAD	Se utiliza para mencionar una actividad
	DECISIÓN	Muestra el punto del procedimiento donde se tiene que tomar una decisión
	DOCUMENTO	Muestra el punto del procedimiento donde se tiene que llenar algún documento
	DIRECCIÓN	Es el conector entre un símbolo y otro, indicando el sentido de la dirección.
	Conector de Página	Es el conector entre una página y otra dando continuidad.

Página 1 de 27

8. Relación de Procedimientos

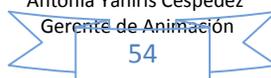
- **Flujograma General**
- **PR-TG-01** Mercadotécnica (RP)
- **PR-TG-02** Requisiciones
- **PR-TG-03** Recorrido
- **PR-TG-04** Muestra Gastronómica
- **PR-TG-05** Devoluciones

9. Descripción del Flujograma General

Es importante separar e identificar las diferentes partes que componen el Tour Gastronómico, para lo cual es indispensable realizar un análisis, y unificar todos los procesos en un solo Flujograma de manera que sea más fácil la comprensión de los mismos identificando la secuencia lógica que estos tienen, a continuación se detalla y se abrevia de la siguiente manera.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

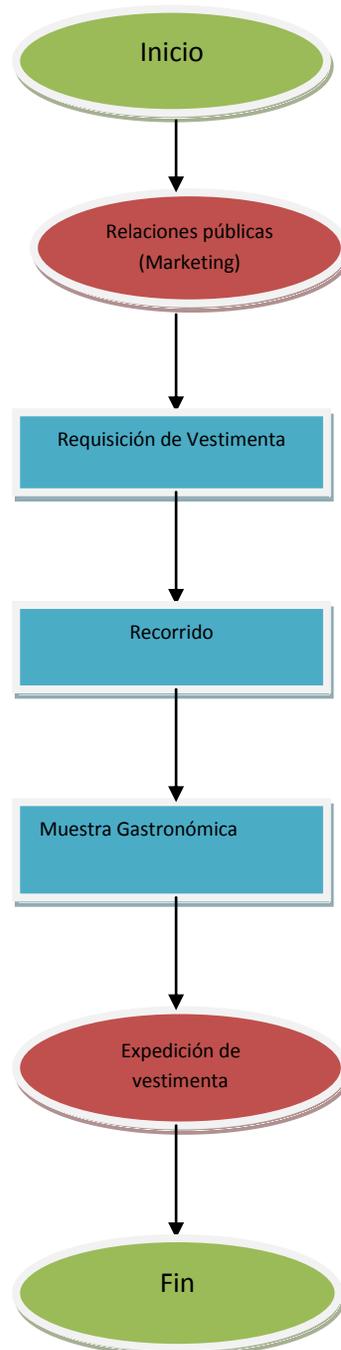
Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación



54

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

9.1 Descripción del Diagrama de Flujo



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 11 de 29

9.2 Descripción de actividades del diagrama de flujo general

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Relaciones Públicas	Supervisor y animadores	Es el génesis del Tour Gastronómico, el supervisor como animadores deben de dar a conocer el Tour a los huéspedes del hotel, dar una breve introducción del contenido del mismo e invitarlos a que sean participes de la actividad, para que posteriormente el usuario realice su registro para la actividad.
2	Requisición	Animador	El animador responsable de la actividad posteriormente de realizar el conteo previo del número de personas para el recorrido, esté tiene que llamar a lavandería solicitando las batas y gorros que les serán ofrecidas a los huéspedes, indispensable para realizar el Tour por cuestiones higiénicas.
3	Recorrido	Animador y Auxiliar. de cocina	Es el clímax, una de las parte más importantes dentro del proceso, ya que el animador debe guiar de forma ordenada y sistemática a la gente a través de las distintas estaciones y/o áreas de cocina, para dar a conocer la forma de operación interna, ayudado por un auxiliar de cocina para explicaciones técnicas, hacia los huéspedes.
4	Muestra Gastronómica	Animador	Una vez terminado el Tour dentro de las instalaciones de cocina del Resort, el animador debe de ofrece una muestra gastronómica a los participantes de la actividad, la cuál es previamente preparada por el personal de cocina, así como agradecer a los usuarios.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

10 Descripción del Procedimiento PR-TG-01 Funciones de Mercadotecnia

Con este procedimiento comienza el ciclo de vida del Tour de Cocina el cual contiene tareas específicas dentro de actividades de Mercadotécnica, involucrando directamente a todos los integrantes del equipo de animación quienes son los involucrados en dar a conocer a los huéspedes de la existencia del Tour, desde las 10:00 a.m. que comienza el turno todos los días jueves, donde el protocolo a seguir es el siguiente:

10.1 Descripción de Diagrama de Flujo del PR-TG-01 Funciones de Mercadotecnia

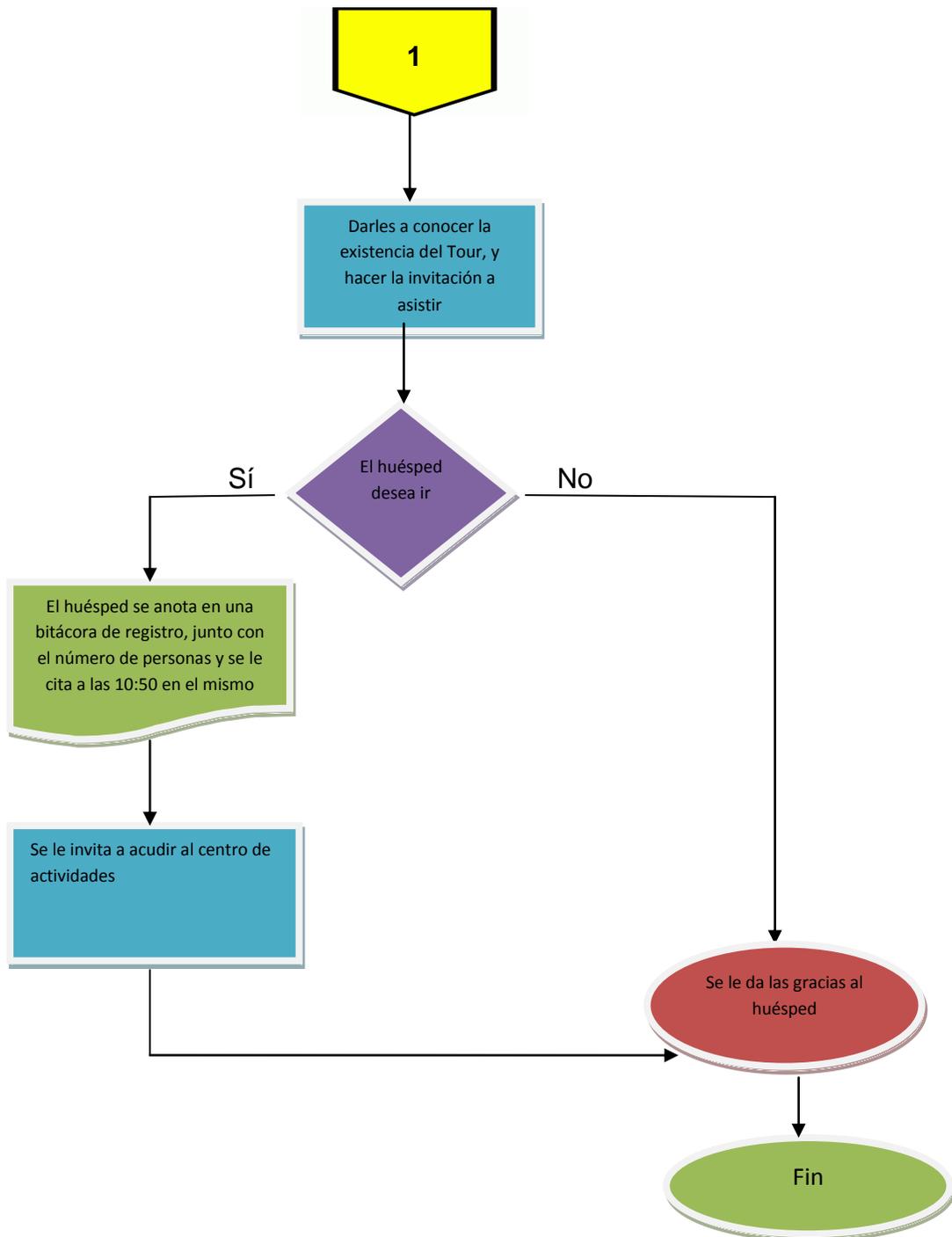


Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

57

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación
58

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

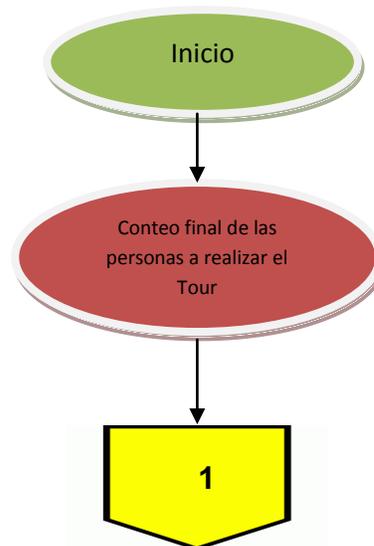
10.2 Descripción de actividades del PR-TG-01 Funciones de Mercadotecnia

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Iniciar conversación con la mayor cantidad de huéspedes posibles	Supervisor y animadores	<ul style="list-style-type: none"> El animador tiene que entablar conversación con los clientes Conocer de dónde vienen Conocer con cuántas personas viaja Investigar las expectativas del cliente
2	Dar a conocer la existencia del Tour Gastronómico	Supervisor y animadores	<ul style="list-style-type: none"> Preguntar si conoce el funcionamiento interno de un restaurante Dar a conocer la existencia del servicio Explicar brevemente de qué consta el Tour Se le extiende la invitación al Tour de cocina
3	El cliente desea asistir	Supervisor y animadores	<ul style="list-style-type: none"> Si el cliente decide asistir se le invita a que acuda al centro de actividades para el registro En caso que no guste acudir se le agradece y se le invita a seguir usando los servicios que el hotel ofrece
4	Centro de actividades	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> Se le da la bienvenida al huésped y se le pregunta en que se le puede servir
5	Bitácora de registro	Supervisor	<p>Una vez que el cliente acude al centro de actividades se le solicita:</p> <ul style="list-style-type: none"> El nombre de la persona El número de personas que asistirán Número de habitación <p>Se le cita a las 10:50 hrs. En el centro de actividades</p>
6	Agradecimiento	Supervisor	<p>Una vez que se lleva a cabo el registro, se le confirma al huésped, y se le agradece por aceptar la invitación</p>

11. Descripción del Procedimiento PR-TG-02 Requisición de vestimenta

La requisición de vestimenta es una parte primordial para poder ofertar el Tour de Cocina, ya que para poder seguir manteniendo altos estándares de calidad en los alimentos que se elaboran en Cocina, es necesario cumplir con las medidas de higiene necesarias para que los huéspedes puedan acceder a las instalaciones de Cocina, por ello, y con base al número de personas que se encuentren en la lista, se realiza una requisición al departamento de lavandería para que proporcione batas, y gorros para cada uno de las personas que estarán presentes en el recorrido.

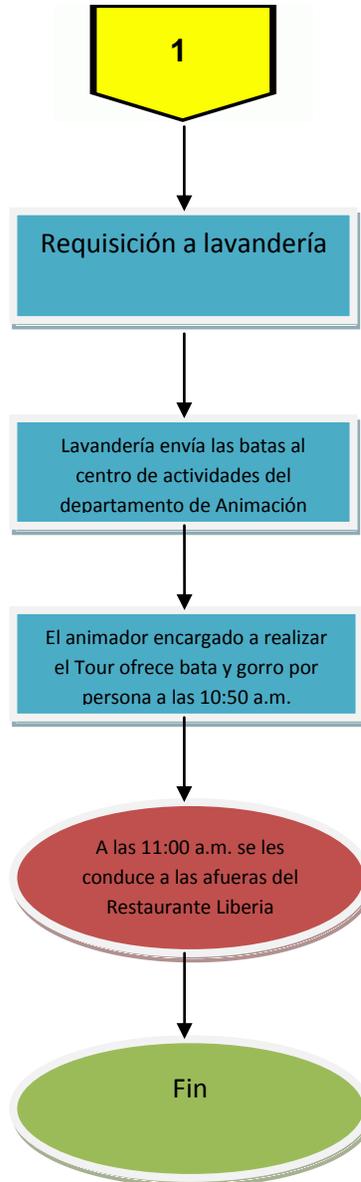
11.1 Descripción del diagrama de flujo del Procedimiento PR-TG-02 Requisición de vestimenta



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación
60

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 17 de 29

11.2 Descripción de actividades del Procedimiento PR-TG-02

Requisición de Vestimenta

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Conteo final	Supervisor o animador	En este paso el animador tiene que realizar un último conteo de las personas presentes, y/o pasar lista de los huéspedes anteriormente registrados
2	Requisición a lavandería	Animador	Se llama por teléfono a las 10:30 a.m. a lavandería solicitando el número de batas y gorros necesarios
3	Lavandería envía las batas y gorros	Lavandería	En esta parte el departamento de lavandería es el que envía las batas y gorros necesarios para los huéspedes al centro de actividades
4	Repartición de batas y gorros	Animador	El animador tiene la responsabilidad de repartir una bata y gorro por persona (incluyéndole), dado que son medidas de higiene para cocina
5	Conducción al restaurante	Animador	El animador se presenta con los huéspedes, toma control del grupo y los guía hasta las puertas principales del Restaurante Principal” Liberia”

12. Descripción del Procedimiento PR-TG-03 Recorrido

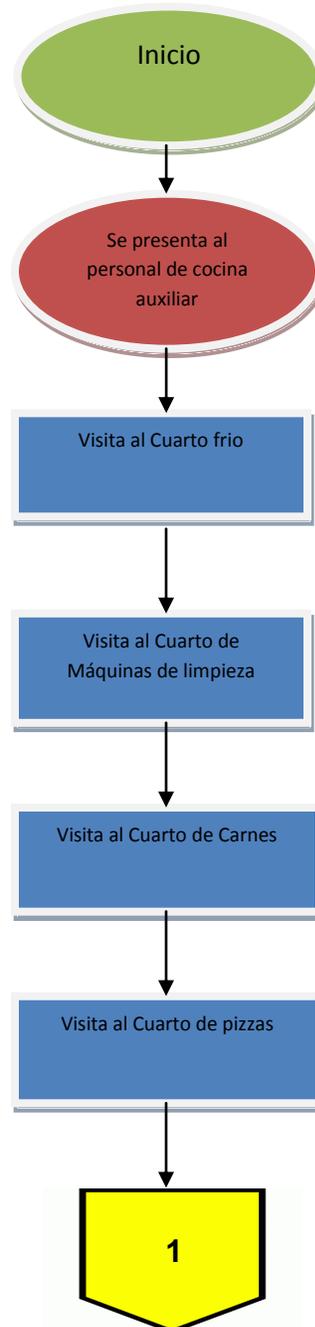
A continuación se describirá el orden cronológico del recorrido, con la intención de aprovechar al máximo posible las instalaciones y maximizando el tiempo, el Animador debe presentar al personal de cocina, el cual acompañará y auxiliará durante el recorrido resolviendo preguntas técnicas que pudiesen surgir por parte de los huéspedes acerca del funcionamiento interno de la cocina, durante el Tour es obligación tanto del animador como del personal de cocina auxiliar, resolver todas las dudas posibles que pudiesen surgir por parte de los huéspedes, así como la explicación de cada una de las instalaciones a visitar.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

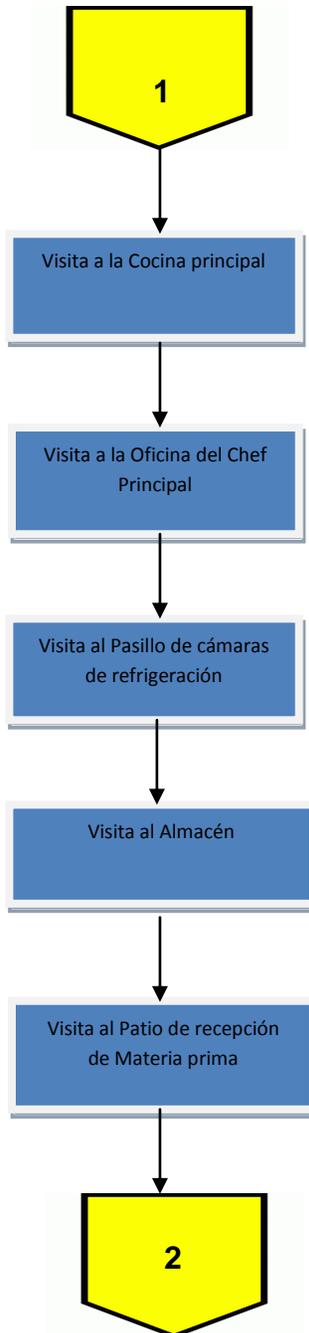
12.1 Descripción del Flujograma del Procedimiento PR-TG-03 Recorrido



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

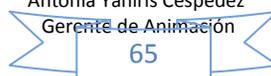
Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



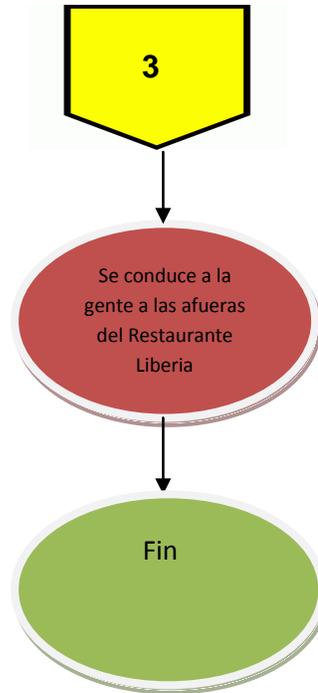
Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación



65

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



A continuación se mencionará en el orden sistemático en qué consiste cada una de las estaciones que se visitarán dentro del área de cocina, así como las actividades a desarrollar, que como ya se había establecido, todo va acompañado con una pequeña explicación acerca de lo que se hace en cada una de ellas.



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 22 de 29

12.2 Descripción de las Actividades del Procedimiento PR-TG-03 Recorrido

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Presentación del personal auxiliar de cocina:	Animador	En esta parte se da a conocer a los huéspedes el nombre y puesto que tiene el personal de cocina que auxiliará en el recorrido con preguntas técnicas que pudiesen surgir por parte de los huéspedes, así como una explicación más detallada de los procesos a realizar.
2	Cuarto Frio	Auxiliar de cocina y animador	En esta estación se les explica a los huéspedes que este cuarto cumple con la función de manipular los productos frescos y productos no elaborados, así como el número de personal que labora en el dependiendo de la ocupación con la que se encuentre en Hotel.
3	Cuarto de máquinas de limpieza	Auxiliar de cocina y animador	Esta es un área dedicada a la limpieza de vajilla del hotel, la cual para la mayoría de los usuarios es algo nuevo, ya que la maquinaria con la que se cuenta es fuera de lo común, lo que despierta interés en los huéspedes en lo que refiere al funcionamiento y al número de personas que intervienen en él.
4	Cocina principal	Auxiliar de cocina y animador	Esta es una de las áreas que más interesa a las personas, ya que pueden ver las grandes dimensiones tanto de área como de las herramientas. Se les da a conocer qué tipo de platillos se elaboran allí, y es la que brinda alimentos al Restaurante principal.
5	Cuarto de pizzas	Auxiliar de cocina y animador	Es el área dedicada específicamente a la elaboración de pizzas, donde se les informa la cantidad de materia prima que se utiliza diariamente, así como el número aproximado de pizzas que se realizan al día.
6	Cuarto de carnes	Auxiliar de cocina y animador	El huésped puede apreciar que todos los alimentos son separados. El correcto manejo de los alimentos es un factor clave para garantizar la calidad de los mismos, y se les explica que los diferentes tipos de carnes necesitan ser separados, pues de lo contrario esto puede ser motivo de contaminación en otros tipos de carnes.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 23 de 29

7	Oficina administrativa de Cocina	Auxiliar de cocina y animador	Como se tiene entendido en una cocina también existen las funciones administrativas y se les lleva a conocer el área donde el Chef ejecutivo y los sub-chefs toman las decisiones sobre los menús a ofrecer día con día.
8	Pasillo cámaras de refrigeración	Auxiliar de cocina y animador	En esta área se encuentran las cámaras donde se albergan los distintos tipos de alimentos perecederos, y de igual manera se les muestra su almacenamiento y su clasificación, con el fin de garantizar la frescura y calidad en cada uno de ellos.
9	Almacén	Auxiliar de cocina y animador	En esta estación se les explica a los huéspedes los tipos de materia prima que se albergan en almacén, que por lo general son alimentos no perecederos, así como el sistema de requisición que se tiene en la cocina del Hotel.
10	Patio de recepción de materia prima	Auxiliar de cocina y animador	Dado que los huéspedes a lo largo del recorrido pueden observar la gran variedad de materia prima que se maneja en el Hotel, es necesario darles a conocer el área donde llegan los proveedores, que después son clasificados a las distintas áreas de almacenamiento, así como indicarles la procedencia de algunos de ellos.
11	Pescadería	Auxiliar de cocina y animador	Anteriormente los huéspedes pudieron apreciar el cuarto de carnes y es por ello que posteriormente se les da a conocer el cuarto de pescadería, que por cuestiones de higiene no pueden estar juntas, esto para garantizar la calidad y frescura en los distintos tipos de carne.
12	Cuarto frío temático	Auxiliar de cocina y animador	Dado que los huéspedes cuando se encuentran consumiendo alimentos en el Restaurante se pueden percatar de la decoración que se maneja, que en este caso se esculpen formas en las frutas (dibujos), y se les da a conocer que la cocina también es una expresión de arte, que puede transmitirse por medio del sentido visual.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 24 de 29

13	Cuarto de preparación de vegetales	Auxiliar de cocina y animador	En esta área los huéspedes ven el proceso de desinfección separación y tratamiento que tienen los vegetales, antes durante, y después de la preparación de los mismos, así como los estándares de higiene con los que se cuentan en el área.
14	Restaurante Oriental (Furama)	Auxiliar de cocina y animador	Los huéspedes pasan a este restaurante donde lo conocen manera física las instalaciones y se les explica la temática del mismo, la cantidad aproximada de sushi elaborado por día, así como una invitación a visitarlo.
15	Restaurante Italiano la Toscana	Auxiliar de cocina y animador	De igual manera que en anterior restaurante los usuarios acceden a las instalaciones, se les explica la cantidad de pizzas que producen al día así como una breve introducción de los platillos a ofertar, nuevamente con una invitación a conocerlo.
16	Conducción de los huéspedes a las puertas del Restaurante Liberia	Auxiliar de cocina y animador	El auxiliar de cocina agradece la participación de los huéspedes, y abre nuevamente un tiempo de preguntas abiertas hacia los huéspedes, para finalmente el animador los guíe a las puertas principales del Restaurante Liberia.

13. Descripción del Procedimiento PR-TG-04 Muestra Gastronómica

Una vez terminado el recorrido dentro de las instalaciones de cocina del Hotel RIU Guanacaste, los huéspedes salen por las puertas principales del Restaurante Italiano “La Toscana”, y nuevamente se les pide de favor que se reúnan fuera del

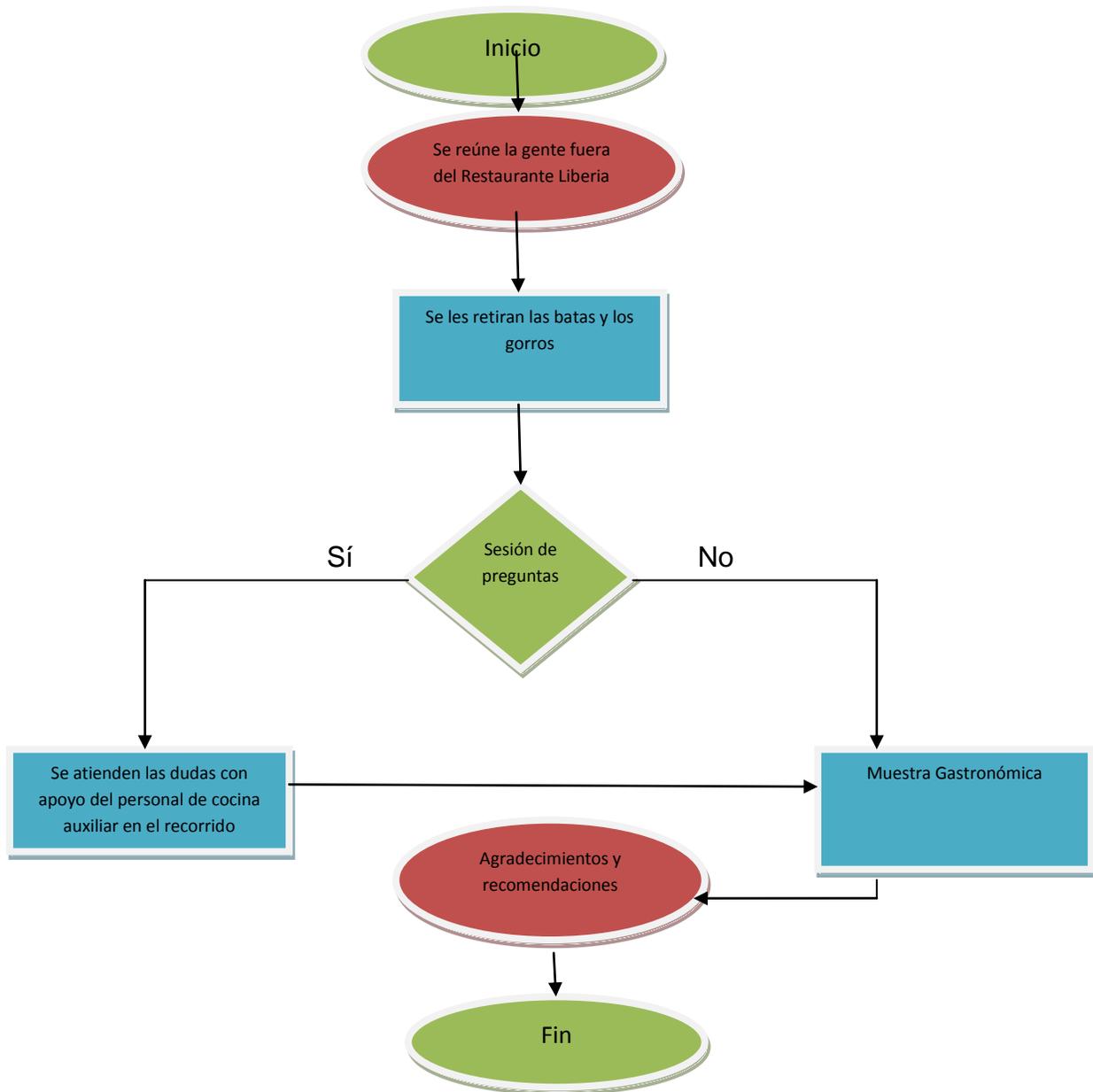
Restaurante Liberia, para una degustación gastronómica la cuál puede variar, dependiendo de las instrucciones del Chef Ejecutivo y quedando a cargo del personal de cocina, se les retiran de nuevo los gorros y las batas, y abriendo nuevamente una última sesión a preguntas.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

13.1 Descripción del Flujograma del Procedimiento PR-TG-04 Muestra Gastronómica



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 26 de 29

13.2 Descripción de actividades del Procedimiento PR-TG-04 Muestra

Gastronómica

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Punto de reunión	Animador	El animador tiene que cerciorarse que todas los huéspedes se encuentren reunidos en las puertas principales del Restaurante Liberia
2	Solicitud de batas	Animador	El animador tiene que recolectar todas las batas que fueron empleadas en el Tour (incluyéndole)
3	Preguntas	Animador	Se abre la última sesión de preguntas y comentarios referentes al Tour el cuales también debe resolver
4	Muestra Gastronómica	Animador	Se les ofrece una muestra gastronómica tipo "buffet" previamente elaborada y montada por el Staff de cocina, en el cual el menú puede depender según las indicaciones del Cheff.
5	Agradecimiento	Animador	Se les da un agradecimiento a los huéspedes por su participación, y se les invita a seguir disfrutando y utilizando los servicios que ofrece el hotel, así como se les brindará una bitácora para conocer los comentarios de los usuarios con respecto al Tour.

14. Descripción del Procedimiento PR-TG-05 Devoluciones (Batas y gorros de cocina)

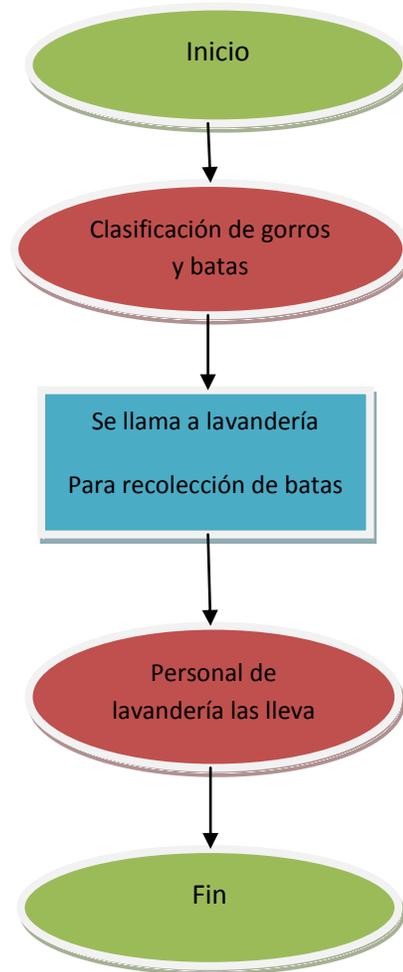
Una vez finalizado el Tour las batas se entregan a lavandería, para efecto de ser lavadas y los gorros son desechables, por lo que se depositan en el contenedor destinado, el protocolo a seguir para el correcto manejo de las mismas se presenta a continuación.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

14.1 Descripción Flujoograma del Procedimiento PR-TG-05 Devoluciones



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General



Manual de Procedimientos

Tour Gastronómico

Departamento de Animación

Página 28 de 29

14.2 Descripción de actividades del Procedimiento PR-TG-05 Devoluciones

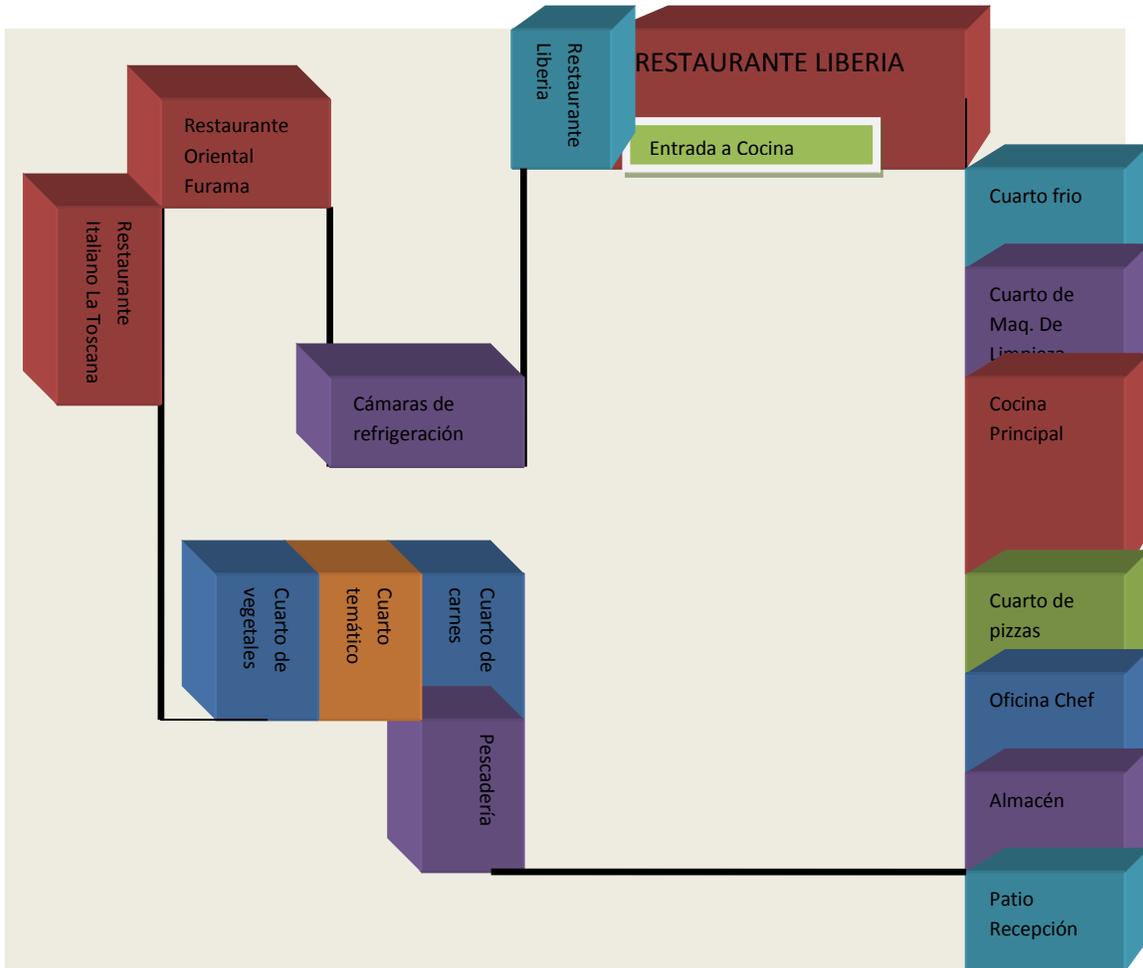
No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Clasificación de gorros y batas	Animador	Se clasifican batas y gorros, los gorros se desechan y las batas se depositan en una bolsa, la cual debe de ir engrapada, y marcado con plumón el número de batas que se envían
2	Lavandería	Animador	El animador tiene que hablar a lavandería para notificar que se van a enviar las batas para su lavado.
3	Recolección de batas	Lavandería	Personal de lavandería recoge las batas y coteja el número de las mismas, para posteriormente enviarlas para su lavado.

Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Cespedez
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

15. Layout de Cocina



Elaboró
Otoniel Sánchez Monroy

Revisó
Antonia Yaniris Céspedes
Gerente de Animación

Autorizó
Daniel Quetglas
Gerente General

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación para identificar los procedimientos a realizar en el Tour Gastronómico del Hotel RIU Guanacaste, se puede decir que la elaboración del Manual operativo o de procedimientos, fue desarrollado con base en la operación de la empresa y las experiencias vividas en ella.

El hotel RIU Guanacaste Costa Rica cuenta con diversas actividades y servicios, sin embargo se enfatizó en el Tour Gastronómico que allí se ofrece, con la finalidad de identificar y estandarizar los procesos que se realizan en el desarrollo del mismo, aplicando dichos procesos, los huéspedes del Hotel podrán disfrutar de un Tour más organizado, razón que satisface sus necesidades de recreación, además de sentirse cómodos con el personal involucrado.

Así mismo le proporcionara al personal operativo las herramientas necesarias que les permita un mayor entendimiento de las actividades a realizar, así como también hacer su trabajo de una manera más uniforme y organizada, siempre teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, quien es la razón de la mejora continua del servicio y de la empresa.

Es importante recalcar que los procedimientos descritos en el manual, logran la estandarización del servicio, permitiendo que los colaboradores del hotel puedan brindar un servicio de calidad sin importar si el personal tiene o no experiencia, ya que está enfocado a que todo el Staff de animación pueda tener acceso a la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades. Siguiendo estos pasos se cumplirá siempre con el objetivo de satisfacer las diversas expectativas de los clientes.

Una vez dicho esto, se debe de enfatizar la necesidad de contar con un documento (manual) que funja como guía en los procesos de operación del Tour Gastronómico, dado que los manuales operativos mejoran considerablemente

tanto el tiempo como la calidad en un bien o servicio, la propuesta elaborada mejorara indirectamente el grado de satisfacción por parte de los huéspedes, al mismo tiempo que reducirá tiempos y costos en los procesos de capacitación e inducción en el personal operativo del equipo de animación del Hotel RIU Guanacaste Costa Rica.

Cabe señalar que el presente Manual Operativo es solamente una propuesta, la cual si se implementa, mejoraría considerablemente el grado de satisfacción por parte de los huéspedes, al mismo tiempo que reduciría tiempos y costos en los procesos de capacitación e inducción en el personal operativo del Equipo de animación del Hotel RIU Guanacaste.

Pero al mismo tiempo existen ciertas limitantes presentes para ponerlo en práctica como son la carencia de tiempo para la revisión por parte de los líderes de equipo, ya que la demanda de trabajo que estos tienen es demasiada, si bien es cierto que el nivel directivo tiene muchas actividades que no les permiten atender algunos puntos importantes, también es cierto que el hecho de darse un tiempo para la revisión y aplicación de los manuales les permitirá en primera estancia contar con personal más capacitado, así como clientes más satisfechos, lo que posteriormente se vería reflejado directamente en la disminución de la carga de trabajo.

Una vez mencionados los aspectos presentados en el trabajo de investigación, se debe de mencionar las ideas académicas, donde considero que el éxito de toda organización se encuentra en el buen desempeño en el ámbito profesional, y el presente manual fue elaborado con base a los conocimientos adquiridos en los años de estudio en las aulas de clase y prácticas profesionales, donde día a día los profesores nos preparan para las diversas exigencias que se encuentran en el mundo laboral, y se tienen que tomar en cuenta las exigencias de un mercado turístico tan versátil y cambiante.

Este trabajo de investigación es un pequeño, pero claro ejemplo de las aportaciones que podemos ofrecer como profesionales en el ámbito turístico, resultado de la formación académica que hemos recibido, exhortando a todas las personas que consulten esta información a ser partícipes del profesionalismo laboral, la ética profesional, y a la construcción de nuevo conocimiento en esta bella área que es el turismo.

ANEXO A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

Guía de entrevista para Directivos de Animación y Cocina

1. ¿Cuál es su definición de Tour?
2. ¿Cómo define usted un Estándar?
3. ¿Considera que es posible estandarizar el Tour de Cocina del Hotel RIU Guanacaste?
4. ¿Considera que se obtendrían beneficios con la estandarización y documentación del Tour de Cocina?
5. ¿Qué factores considera que impiden la aplicación de estándares, o manuales?
6. ¿Actualmente existe algún documento o manual de procedimientos para el servicio?
7. ¿Desde su criterio los manuales son importantes? ¿Por qué?
8. Si existiese un manual de procedimientos del servicio, ¿considera que el servicio se haría más rígido?
9. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control del servicio?
10. ¿Ofrece usted capacitación al personal actual, y/o inducción al nuevo?
11. ¿Aplica usted algún instrumento para la medición de la calidad en el servicio?
12. ¿El personal con el que se cuenta es suficiente para ofrecer correctamente el servicio?
13. Si se le presentará una propuesta de estandarización del Servicio ¿la tomaría a consideración para su operación?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

Guía de entrevista para Colaboradores de Animación

1. ¿Para usted qué es un estándar?
2. ¿Considera que aplica estándares en sus actividades laborales?
3. ¿Cuáles considera que pueden ser los principales estándares del Tour Gastronómico del Hotel?
4. ¿Qué opina de la creación de una guía de estándares documentada para que pueda aplicarla en el Tour de Cocina y con ello mejorar su servicio?
5. ¿Conoce si el hotel cuenta con alguna guía o manual de procedimientos para el servicio?
6. ¿Considera que los manuales operativos o de procedimientos son importantes y/o facilitan su trabajo?
7. ¿Le gustaría ofrecer a los huéspedes un Tour más ordenado y de mayor calidad con la ayuda de una herramienta que le permita llevar un orden sistemático?
8. ¿Cuándo ingreso a la empresa recibió algún curso de inducción referente a la empresa o su trabajo?
9. ¿Cree que es importante recibir un curso de inducción y/o manual operativo referente a sus funciones a realizar?
10. ¿Recibió o recibe capacitación constante para su trabajo?
11. ¿Considera que es suficiente el personal para la adecuada atención al huésped?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

Cédula de Observación

Fecha: _____

Instrucciones: Anotar en el apartado de “Anotación”, cualquier punto o descripción que se considere relevante para el área que corresponda, como tamaño, condición, etc.

LUGAR	ANOTACIÓN
Centro de Actividades	
Restaurante Liberia	
Cuarto Frio	
Cuarto de Máquinas	
Cocina Principal	
Cuarto de Pizzas	

Cuarto de Carnes	
Oficina del Chef	
Cámaras de refrigeración	
Almacén	
Patio de recepción de materiales	
Pescadería	
Cuarto frío temático	
Cuarto de preparación de vegetales	
Restaurante "Furama"	
Restaurante "La Toscana"	

FUENTES DE INFORMACIÓN

ÁLVAREZ Torres Martin G. (1996) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Primera Edición, México: Panorama

COMTE Augusto. (2003) La Filosofía Positivista: Augusto Comte, Proemio, Estudio Introductorio, Selección y análisis de los textos por Francisco Larroyo.. México: Porrúa

DE LA TORRE, F. (1995). Agencias de Viaje y Transportación, Primera Edición, México: Trillas

DE PORRATA Doria, E. y otros. (2007). Turismo Hotelería y Restaurantes. Primera ed. Barcelona, España: Síntesis

DORADO, J.A., (2004). Organización y control de empresas de hostería y turismo. Segunda ed. España: Síntesis

EDWARD Inskeep and Mark Kallenberger, (1992). An Integrated Approach to Resort Development, SIX CASE STUDIES. First Edition, Madrid, Spain

FOSTER Dennis L. (1995) Marketing, hospitality: sales and marketing for hotels, motels and resorts. USA: MacGraw Hill

GOBIERNO del Estado de México. (2002). Guía técnica para la elaboración de Manuales de Organización, Secretaria de Administración. México

GOMEZ Ceja Guillermo (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: Mc. Graw Hill

GRAWITZ, Madeleine. (1975) Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales. Vol. I. Barcelona, Hispano Europea

LATTIN, W.G, 2009. Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México: Trillas

LAWSON, F. (2003) "Hotéis e resorts: planejamento, projeto e reforma". Bookman, Porto Alegre

MATHIESON, Wall. (1982) Economy, Physical, and social impacts. London: Harlow

MONTANER Montejano, j., Anticj Corgos, J& Arcarons Simón, R., (1998). Diccionario de Turismo. Primera ed. España: Síntesis

NOVO V.G. (1977) Diccionario General de Turismo, primera edición, segunda impresión, México: Diana

RITZER. (2005) Teoría Sociológica Clásica. Tercera edición. México: McGraw-Hill

RIVAS G.J, (2008). Estructura y economía del mercado turístico. Oviedo: Ed. Septem

RODRIGUEZ, Anton J.M. (2008). Organización y Dirección de empresas Hoteleras, España: Síntesis.

RODRIGUEZ V, (1996). Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos, Segunda ed. México: ECASA

RUFIN Moreno, Ramón, (2007). Las empresas Turísticas en la Sociedad de la Información. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

SANCHO, Amparo (2008). Introducción al Turismo. Primera ed. Madrid. Organización Mundial del Turismo

SOTO Moreno, G.S & Liguori G., S., (1995). Hoteles y Moteles, Administración y funcionamiento. 1ra ed. Trillas

U.A.E.M. Facultad de Turismo y Gastronomía, (S/F) Manual de Apoyo Didáctico, Metodología de la investigación.

TESIS

GUTIERREZ, Salazar Nicolas. (2008) Propuesta de un manual de organización para el "Hotel Austria".

JAIMES Alegria Verónica. (2012) manual de procedimientos para el comedor "la fuente de albatros" del hotel Flamingo, Cancún de la ciudad de Cancún, Quintana Roo.

QUIROZ Martínez Claudia Georgina. (2005) Propuesta de un manual de operación en el departamento de ventas y eventos sociales del hotel Holiday Inn Toluca.

FUENTES VIRTUALES

CESTUR (2013) Centro de Estudios Superiores en Turismo. México. Disponible en: <http://www.cestur.sectur.gob.mx> [consultado el 10 de abril de 2013]

DIRECCION General de Programación, Organización y Presupuesto (2004) *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores. Disponible en: http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf [consultado el 24 de marzo de 2013]

ECHEVERRIA V.R. (2009) Tipos de alojamiento, clasificación hotelera y planes de alojamiento. México, Universidad del Valle de México. Disponible en: <http://www.slideshare.net/natdansrose/tipos-de-alojamiento-clasificacin-hotelera-y-planes-de-alojamiento-clase-2533120> [consultado el 10 de diciembre de 2013]

SECRETARIA DE ADMINISTACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO (2002) *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización*. Disponible en: gacontent.edomex.gob.mx/idc/groups/.../edomex.../ihaem_pdf_ps_1.pdf [Consultado el 25 de noviembre de 2013]

FONAES (2010) *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos en el FONAES*. Documento electrónico. México: Secretaría de Economía. Disponible en: <http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/nr/GuiaManProc2010.pdf> [consultado el 14 de febrero de 2013]

MENDEZ Padilla, Yanory (2007) *Manual de Procedimientos*. Costa Rica: Asociación Solidarista de Empleados. Centro Científico Tropical. Disponible en: http://www.asoecct.org/manual_de_la_asociacion.pdf [consultado el 31 de marzo de 2013]

SCRIBD (2012) *Manual de Operaciones o Procedimientos*. Documento electrónico. México: Scribd. <http://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/13736297/Manual-de-Operacion-o-Procedimientos> [consultado el 15 de marzo de 2013]

SOYENTREPRENEUR.COM (2010) *Cómo diseñar un manual de procedimientos*. Página web. México: Entrepreneur. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/como-disenar-un-manual-de-procedimientos.html> [consultado el 13 de marzo de 2013]

UNAL (S/F) *Instructivo para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones*. Documento electrónico. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf> [consultado el 26 de febrero de 2013]